

MANUAL TÉCNICO-DIDÁTICO

SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA

*Fundamentos, estruturas e mecanismos de
integridade aplicados à gestão socioambiental*

PROF. DR. HILDELANO DELANUSSE THEODORO



Apresentação

A governança corporativa consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos campos mais dinâmicos e relevantes das Ciências Sociais Aplicadas. O que outrora se restringia às discussões sobre a estrutura de poder das grandes companhias abertas expandiu-se para alcançar empresas de todos os portes, organizações do terceiro setor, empresas estatais, agências reguladoras e a própria administração pública. Paralelamente, a agenda da sustentabilidade, do compliance e da responsabilidade socioambiental deixou de ocupar posição periférica para tornar-se elemento central das decisões estratégicas das organizações. Essa dupla transformação — a difusão da governança e a centralidade da sustentabilidade — criou uma demanda crescente por materiais que articulem, de forma rigorosa e didática, os múltiplos referenciais que compõem esse campo. É a essa demanda que a presente obra procura responder.

A motivação para a elaboração deste manual nasce da constatação de uma lacuna concreta. De um lado, existe uma literatura especializada, densa e fragmentada, dispersa em obras de referência que tratam isoladamente da governança corporativa, da gestão ambiental, do compliance, da agenda ESG ou das metodologias de pesquisa. De outro, há materiais introdutórios que, embora acessíveis, frequentemente sacrificam a profundidade e o rigor em nome da simplicidade. Faltava um material que reunisse, em um percurso coerente e articulado, os fundamentos teóricos, os princípios normativos, as estruturas institucionais e os instrumentos aplicados do campo, mantendo simultaneamente o rigor conceitual e a clareza didática. Este manual foi concebido precisamente para ocupar esse espaço intermediário, oferecendo uma sistematização que seja ao mesmo tempo sólida em seus fundamentos e acessível em sua exposição.

A obra destina-se, em primeiro lugar, ao ensino superior. Nos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia de Produção, Gestão Ambiental e áreas correlatas, o material oferece uma base estruturada para disciplinas que abordem a governança corporativa, a gestão socioambiental, o compliance e a sustentabilidade. Sua organização progressiva — dos fundamentos aos temas aplicados — acompanha a lógica de construção do conhecimento em sala de aula, e os exemplos concretos de aplicação no ensino, na pesquisa e na extensão que encerram cada capítulo oferecem ao docente subsídios diretos para o planejamento de suas atividades. Cada capítulo pode ser trabalhado de forma autônoma ou integrada, permitindo a adaptação do material a diferentes cargas horárias e planos de curso.

Nos programas de pós-graduação, tanto lato quanto stricto sensu, a obra cumpre função complementar. Para os cursos de especialização e MBA, oferece um referencial de consulta que articula a teoria à prática profissional, especialmente valioso para gestores que buscam aprofundar sua compreensão sobre governança, riscos e sustentabilidade. Para os programas de mestrado e doutorado, os capítulos dedicados às teorias organizacionais interdisciplinares e às metodologias de pesquisa aplicada oferecem fundamentos para a construção de projetos investigativos rigorosos, articulando os referenciais da complexidade, da interdisciplinaridade e da triangulação de métodos. As indicações de agendas de pesquisa que permeiam a obra sugerem caminhos investigativos ainda pouco explorados, estimulando a produção acadêmica no campo.

Um propósito adicional, e não menos importante, orientou a elaboração deste manual: sua utilidade para a preparação em concursos públicos e processos seletivos privados. Os conteúdos aqui sistematizados — os princípios da governança corporativa, o Modelo das Três Linhas, o arcabouço legal de integridade e compliance, a agenda ESG, os padrões de relato de sustentabilidade e as teorias interdisciplinares — figuram com frequência crescente nos editais de concursos para carreiras da administração pública, das agências reguladoras, dos tribunais de contas e das empresas estatais, bem como nos processos seletivos de organizações privadas que valorizam competências em governança, riscos e sustentabilidade. A organização temática da obra, sua articulação com as fontes normativas primárias e os quadros-síntese que a acompanham foram pensados também para facilitar a revisão estruturada e a fixação dos conteúdos por parte de candidatos, oferecendo um material de estudo confiável e alinhado às referências mais cobradas.

O conteúdo baseia-se integralmente em referências consolidadas e verificáveis, articulando autores clássicos e contemporâneos com as fontes normativas de maior autoridade no campo. Dos princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa ao Modelo das Três Linhas do Institute of Internal Auditors, do arcabouço legal brasileiro de integridade aos padrões internacionais de relato de sustentabilidade, os referenciais são apresentados a partir de suas fontes primárias e da literatura especializada, com o cuidado permanente de evitar afirmações desprovidas de fundamento. As perspectivas críticas são igualmente contempladas, de modo a oferecer ao leitor não uma visão apologética dos instrumentos de governança, mas uma compreensão equilibrada que reconheça tanto suas potencialidades quanto seus limites — postura indispensável tanto à formação acadêmica quanto ao exercício profissional maduro.

A obra estrutura-se em dezoito capítulos, complementados por um estudo de caso integrador, um roteiro prático de autodiagnóstico, um glossário dos principais termos técnicos e uma lista completa de referências. Os quadros comparativos, os diagramas e as caixas de aplicação prática que acompanham o texto foram concebidos para facilitar a compreensão, a consulta e a fixação dos conceitos. Espera-se que este manual sirva como um instrumento de trabalho útil e confiável para todos aqueles — estudantes, docentes, pesquisadores, profissionais e candidatos — que buscam compreender e aplicar, de forma consistente e crítica, os fundamentos da governança corporativa à construção de organizações mais íntegras, transparentes e sustentáveis.

Sumário

1. Introdução: por que a governança corporativa importa.....	6
1.1 Breve percurso histórico da governança corporativa.....	7
1.2 Objetivos e público desta obra.....	8
2. Fundamentos teóricos da governança corporativa.....	9
2.1 A Teoria da Agência.....	9
2.2 Assimetria de informação.....	10
2.3 A teoria dos stakeholders.....	11
2.4 Modelos de governança: shareholder e stakeholder.....	11
3. Os princípios da governança corporativa.....	12
3.1 Transparência.....	13
3.2 Equidade.....	14
3.3 Prestação de contas.....	14
3.4 Responsabilidade corporativa.....	15
3.5 Integridade.....	15
3.6 Dos princípios às práticas: a arquitetura do Código do IBGC.....	15
4. Estrutura de governança: papéis e responsabilidades.....	16
4.1 O papel central do conselho de administração.....	17
4.2 Comitês de assessoramento.....	18
4.3 Governança em empresas estatais e no setor público.....	18
5. Gestão socioambiental: fundamentos, estratégias e desafios.....	19
5.1 Princípios e instrumentos de gestão ambiental.....	19
5.2 Desenvolvimento sustentável e justiça ambiental.....	20
6. Responsabilidade socioambiental corporativa e valor compartilhado.....	21
6.1 Da filantropia à estratégia.....	21
6.2 Inovação, competitividade e valor sustentável.....	22
7. Mecanismos de governança: controles internos e externos.....	23
7.1 Mecanismos internos.....	23
7.2 Mecanismos externos.....	23
8. O Modelo das Três Linhas.....	24
8.1 Os princípios que sustentam o modelo.....	26
9. Integridade e compliance como pilares da governança.....	26
9.1 O arcabouço normativo brasileiro.....	27
9.2 Normas de gestão internacionais.....	28
9.3 Os pilares de um programa de integridade efetivo.....	28
10. Governança corporativa e ESG: convergências.....	29
10.1 Origens e evolução histórica do ESG.....	30
10.2 A precedência lógica da governança.....	30
10.3 O triple bottom line e a criação de valor compartilhado.....	31
10.4 As três dimensões do ESG.....	32
10.5 Da responsabilidade social ao valor compartilhado.....	32
11. Indicadores, relatórios e auditoria socioambiental.....	33
11.1 Os padrões da Global Reporting Initiative.....	33
11.2 SASB e a materialidade financeira.....	34
11.3 TCFD e a governança de riscos climáticos.....	34

11.4 Auditoria e verificação socioambiental.....	35
11.5 Instrumentos econômicos e regulatórios da política ambiental brasileira.....	35
12. Mudança climática, riscos socioambientais e governança climática.....	36
12.1 Riscos físicos e riscos de transição.....	36
12.2 Adaptação e resiliência.....	37
12.3 A governança climática nas organizações.....	37
13. Governança, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e gestão socioambiental.....	38
13.1 Da adesão simbólica à integração efetiva.....	38
13.2 Transversalidade, metas e monitoramento.....	39
14. Teorias organizacionais e abordagens interdisciplinares.....	39
14.1 O pensamento complexo.....	40
14.2 A racionalidade ambiental.....	40
14.3 Visão sistêmica e os limites do crescimento.....	41
14.4 Perspectivas críticas e complexidade.....	41
15. Educação para a sustentabilidade e formação em contextos organizacionais.....	42
16. Metodologias interdisciplinares na pesquisa em gestão socioambiental.....	43
16.1 A triangulação de métodos.....	44
16.2 Paradigmas científicos e epistemologias emergentes.....	44
17. Estudo de caso integrador e roteiro de autodiagnóstico.....	45
17.1 Estudo de caso ilustrativo.....	45
17.2 Roteiro de autodiagnóstico de governança.....	46
18. Considerações finais.....	47
Referências.....	48
Glossário.....	49

1. Introdução: por que a governança corporativa importa

A governança corporativa pode ser definida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, abrangendo o conjunto de relações entre sócios, conselho de administração, diretoria executiva, órgãos de fiscalização e controle e as demais partes interessadas. Trata-se, portanto, de um conjunto articulado de princípios, estruturas e processos que busca assegurar que as decisões organizacionais convirjam para a geração de valor de longo prazo, para a preservação da reputação institucional e para o equilíbrio entre os múltiplos interesses que gravitam em torno da organização. Longe de constituir um tema restrito às companhias abertas de grande porte, a governança corporativa consolidou-se, nas últimas décadas, como um referencial aplicável a empresas privadas, sociedades de economia mista, empresas estatais, autarquias, agências reguladoras, organizações do terceiro setor e, de modo crescente, à própria administração pública.

A relevância do tema decorre, em primeiro lugar, de um problema estrutural que acompanha as organizações modernas: a separação entre a propriedade e a gestão. Quando aqueles que detêm o capital não são os mesmos que conduzem a operação cotidiana, abre-se um espaço para o surgimento de conflitos de interesse, para a assimetria de informação e para comportamentos oportunistas. A governança corporativa nasce, precisamente, como a resposta institucional a esse problema, oferecendo mecanismos de alinhamento de incentivos, de monitoramento e de responsabilização que reduzem os custos associados a essa separação e ampliam a confiança dos investidores, dos financiadores, dos reguladores e da sociedade.

Rossetti e Andrade, em obra de referência sobre o tema, situam a governança corporativa na confluência de quatro grandes marcos: os conflitos de agência inerentes à moderna corporação, o ativismo de investidores institucionais, a onda de reformas regulatórias desencadeada por escândalos corporativos e a crescente pressão por transparência e responsabilidade. Esses marcos, embora tenham origem no mundo empresarial anglo-saxão, encontram ressonância direta na realidade brasileira, marcada por estruturas de propriedade concentrada, presença relevante do Estado na economia e um histórico de fragilidades institucionais que tornam a agenda de governança especialmente pertinente.

Di Miceli da Silveira, por sua vez, enfatiza que a governança corporativa não deve ser compreendida como um simples conjunto de práticas formais de conformidade, mas como um campo que articula dimensões éticas, econômicas e institucionais. Para o autor, a qualidade da governança de um país está diretamente relacionada ao seu ambiente de negócios, ao custo de capital de suas empresas e, em última análise, ao seu potencial de desenvolvimento econômico e social. A boa governança, nessa perspectiva, não é um fim em si mesma, mas um meio para a construção de organizações mais íntegras, resilientes e capazes de gerar valor sustentável.

No contexto específico da gestão socioambiental — foco desta obra —, a governança corporativa adquire uma dimensão adicional. As decisões que afetam o meio ambiente, as comunidades e as futuras gerações exigem estruturas decisórias que incorporem, de forma sistemática, a avaliação de riscos socioambientais, a escuta das partes interessadas e a prestação de contas quanto

aos impactos gerados. É justamente na articulação entre governança corporativa e sustentabilidade que reside grande parte da agenda contemporânea de pesquisa, ensino e extensão na área de Ciências Sociais Aplicadas.

1.1 Breve percurso histórico da governança corporativa

A governança corporativa, como campo estruturado de estudo e prática, é relativamente recente, embora os problemas que ela busca enfrentar sejam antigos. Já em 1932, Adolf Berle e Gardiner Means, em estudo clássico sobre a moderna corporação e a propriedade privada, haviam identificado o fenômeno da separação entre propriedade e controle nas grandes companhias norte-americanas, antecipando o problema central que a Teoria da Agência viria a formalizar décadas depois. Contudo, foi apenas a partir da segunda metade do século vinte, e sobretudo a partir das décadas de 1980 e 1990, que a governança corporativa se consolidou como agenda autônoma.

Rossetti e Andrade identificam alguns marcos decisivos nesse processo. O ativismo pioneiro de investidores institucionais, como fundos de pensão que passaram a exigir maior transparência e responsabilidade das companhias em que investiam, constituiu um primeiro impulso. Em seguida, uma sucessão de escândalos corporativos de grande repercussão — envolvendo fraudes contábeis, colapsos empresariais e prejuízos massivos a investidores — expôs as fragilidades dos sistemas de controle então vigentes e desencadeou uma onda de reformas regulatórias. A resposta institucional a esses escândalos, materializada em legislações mais rigorosas de governança e transparência, marcou a passagem da governança de uma preocupação voluntária para uma exigência crescentemente normativa.

No Brasil, o desenvolvimento da governança corporativa acompanhou, com suas particularidades, esse movimento internacional. A criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em 1995, e a publicação das sucessivas edições de seu Código das Melhores Práticas constituíram marcos fundamentais na difusão dos princípios e práticas de governança no país. A criação, pela bolsa de valores brasileira, de segmentos diferenciados de listagem com exigências crescentes de governança ofereceu incentivos concretos para que as companhias aprimorassem suas práticas. Mais recentemente, a promulgação da Lei Anticorrupção e a edição de normas de governança específicas para as empresas estatais consolidaram um arcabouço institucional que posiciona a governança no centro da agenda organizacional brasileira.

As particularidades do contexto brasileiro conferem à governança corporativa contornos específicos. A estrutura de propriedade concentrada, na qual é comum a existência de acionistas controladores com participação relevante, desloca o eixo central dos problemas de governança do conflito entre acionistas dispersos e gestores para o conflito entre controladores e minoritários. A presença marcante do Estado na economia, por meio de empresas estatais e de participações societárias, adiciona a dimensão da governança das organizações públicas. E o histórico de fragilidades institucionais, ainda que em processo de superação, torna especialmente relevante o fortalecimento dos mecanismos de proteção aos investidores e de responsabilização dos agentes. Compreender essas particularidades é condição para a aplicação adequada dos referenciais de governança à realidade brasileira, evitando a transposição mecânica de modelos concebidos para contextos distintos.

1.2 Objetivos e público desta obra

Este livro tem por objetivo oferecer uma sistematização didática e aplicada dos fundamentos conceituais, dos princípios normativos e dos mecanismos estruturais que compõem o campo da governança corporativa contemporânea, com ênfase em sua interface com a gestão socioambiental, o compliance e a agenda ESG. A obra destina-se a estudantes de graduação e pós-graduação em Administração e áreas correlatas, a gestores públicos e privados, a conselheiros e a pesquisadores que buscam uma referência de consulta estruturada e conectada às fontes consolidadas da literatura.

A opção metodológica adotada nesta obra é a de articular, de forma permanente, três planos que frequentemente aparecem dissociados nos materiais didáticos: o plano conceitual, no qual os conceitos são definidos e fundamentados; o plano crítico, no qual os conceitos são submetidos ao escrutínio de seus limites e contradições; e o plano aplicado, no qual os conceitos são convertidos em orientações concretas para a ação. Essa articulação busca formar não apenas profissionais capazes de operar as ferramentas de governança, mas sujeitos reflexivos, aptos a compreender os fundamentos, a questionar os pressupostos e a adaptar criticamente as práticas às realidades específicas com que se defrontam.

Ao longo dos capítulos, procura-se não apenas apresentar os conceitos, mas também ilustrá-los com exemplos concretos de aplicação em três frentes indissociáveis da atividade acadêmica: o ensino, a pesquisa e a extensão. Cada capítulo encerra-se com sugestões de como o conteúdo pode ser mobilizado em sala de aula, em projetos de investigação e em ações de extensão junto a organizações e comunidades, reforçando o caráter aplicado e interdisciplinar da obra.

A obra organiza-se em uma progressão que parte dos fundamentos e avança em direção às aplicações. Os primeiros capítulos estabelecem os fundamentos teóricos, os princípios e as estruturas da governança corporativa. Em seguida, a obra dedica-se aos temas da gestão socioambiental, da responsabilidade corporativa e dos mecanismos de governança, articulando a governança à sua dimensão socioambiental. Os capítulos subsequentes tratam do modelo de gestão de riscos, da integridade e do compliance, da agenda ESG e dos instrumentos de indicadores, relatórios e auditoria. A parte final da obra aborda os temas da mudança climática, dos objetivos de desenvolvimento sustentável, das teorias organizacionais interdisciplinares, da educação para a sustentabilidade e das metodologias de pesquisa, encerrando-se com um estudo de caso integrador e um roteiro prático de autodiagnóstico. Essa progressão busca conduzir o leitor de forma cumulativa, de modo que cada capítulo se apoie nos anteriores e prepare os seguintes.

Aplicação prática. *um docente pode iniciar uma disciplina de Governança Corporativa solicitando que os estudantes identifiquem, em notícias recentes de escândalos corporativos, os conflitos de agência envolvidos, associando cada caso aos mecanismos de governança que teriam falhado ou funcionado. Na pesquisa: a definição de governança como sistema de relações permite formular problemas investigativos sobre a efetividade de conselhos de administração em empresas estatais brasileiras. Na extensão: uma ação junto a cooperativas locais pode traduzir os princípios de governança em ferramentas simples de transparência e prestação de contas adaptadas à realidade dessas organizações.*

2. Fundamentos teóricos da governança corporativa

A compreensão da governança corporativa exige, antes de tudo, o domínio de seus fundamentos teóricos. Diferentemente de um conjunto de regras práticas desconectadas, a governança repousa sobre um arcabouço conceitual que explica por que os mecanismos existem e quais problemas eles se propõem a resolver. Este capítulo apresenta as três bases teóricas mais influentes do campo: a Teoria da Agência, a noção de assimetria de informação e a teoria dos stakeholders.

2.1 A Teoria da Agência

A base teórica mais influente da governança corporativa é a Teoria da Agência, formulada por Michael Jensen e William Meckling em artigo seminal publicado em 1976. A teoria parte de uma constatação aparentemente simples, mas de consequências profundas: quando a propriedade de uma organização — representada pelo principal — se separa de sua gestão cotidiana — conduzida pelo agente —, surge um conflito de interesses potencial. O agente, dotado de racionalidade própria, pode ser tentado a agir de modo a maximizar seu próprio benefício, ainda que em detrimento dos interesses daqueles que representa.

Desse desalinhamento nascem os chamados custos de agência, que Jensen e Meckling decompõem em três categorias: os custos de monitoramento, incorridos pelo principal para acompanhar e fiscalizar a conduta do agente; os custos de vinculação, assumidos pelo próprio agente para sinalizar seu comprometimento com os interesses do principal; e a perda residual, correspondente à diferença entre o resultado efetivamente obtido e aquele que seria alcançado em um cenário de alinhamento perfeito de interesses. A minimização desses custos é, em larga medida, a razão de ser das estruturas de governança corporativa.



Figura 1. A relação de agência entre principal e agente e a origem dos custos de agência.

A literatura costuma distinguir dois tipos principais de conflito de agência. O conflito do Tipo I ocorre entre acionistas, na condição de principal, e gestores, na condição de agente, decorrendo da possível divergência entre os objetivos da administração executiva e os interesses dos sócios. Esse é o conflito clássico das corporações de capital pulverizado, característico do mercado norte-americano, no qual nenhum acionista isolado detém controle suficiente para monitorar de perto a gestão. O conflito do Tipo II, por sua vez, manifesta-se entre acionistas controladores e acionistas minoritários, quando o controlador utiliza seu poder de influência para extrair benefícios privados de controle em prejuízo dos demais sócios. Esse segundo tipo é particularmente relevante no contexto brasileiro, marcado por estruturas de propriedade concentrada, nas quais o desafio central

não é monitorar gestores dispersos, mas proteger os minoritários do eventual abuso do controlador.

Os mecanismos de governança corporativa — conselhos de administração independentes, auditoria externa, comitês de auditoria, sistemas de remuneração vinculados ao desempenho de longo prazo e políticas de transparência informacional — existem, em grande medida, para mitigar esses custos de agência, realinhando os incentivos entre as partes e restaurando a confiança nas relações organizacionais.

A distinção entre os dois tipos de conflito de agência tem consequências práticas importantes para o desenho dos mecanismos de governança. Nos sistemas em que predomina o conflito do Tipo I, o foco recai sobre instrumentos que fortaleçam o monitoramento da gestão pelos proprietários dispersos, como a independência do conselho e a transparência informacional. Nos sistemas em que predomina o conflito do Tipo II — como o brasileiro —, o foco desloca-se para instrumentos de proteção dos minoritários, como os direitos de venda conjunta em caso de alienação de controle, as regras de transações entre partes relacionadas e a representação dos minoritários nos órgãos de governança. A compreensão de qual conflito predomina em cada contexto é, portanto, condição para o desenho de sistemas de governança efetivos.

Cumprir observar que a Teoria da Agência, embora fundamental, não esgota a compreensão dos comportamentos organizacionais. Perspectivas complementares, como a teoria da mordomia, sugerem que os gestores nem sempre agem de forma oportunista, podendo identificar-se com os objetivos da organização e atuar como bons administradores dos interesses que lhes foram confiados. A governança corporativa contemporânea reconhece que os mecanismos de controle devem coexistir com a construção de confiança e com o alinhamento genuíno de valores, evitando tanto a ingenuidade de dispensar controles quanto o excesso de mecanismos que sufoquem a iniciativa e a colaboração.

2.2 Assimetria de informação

Correlata à Teoria da Agência está a noção de assimetria de informação. Em qualquer relação entre principal e agente, este último tipicamente detém mais informação sobre a operação real da organização do que aquele que o contratou ou o elegeu. Essa desigualdade informacional amplia o espaço para o comportamento oportunista e dá origem a dois problemas clássicos estudados pela economia da informação: a seleção adversa, que ocorre antes da contratação, quando o principal não consegue distinguir plenamente a qualidade do agente; e o risco moral, que se manifesta após a contratação, quando o agente, sabendo-se imperfeitamente monitorado, pode adotar condutas que não seriam aprovadas pelo principal.

Os mecanismos de disclosure, a auditoria independente e os conselhos fiscais atuam justamente para reduzir essa assimetria, permitindo que o principal exerça um monitoramento efetivo sobre a gestão. A transparência informacional, nesse sentido, não é apenas um valor ético abstrato, mas um instrumento econômico concreto de redução de custos de agência e de fortalecimento da confiança institucional.

A gestão socioambiental introduz uma camada adicional de assimetria informacional. Os impactos ambientais e sociais das atividades organizacionais são, com frequência, difíceis de mensurar, distribuídos ao longo do tempo e do espaço, e nem sempre visíveis para as partes afetadas. Essa opacidade amplia o risco de que impactos negativos sejam ocultados ou subestimados. Os mecanismos de relato de sustentabilidade, de auditoria socioambiental e de verificação independente, discutidos adiante nesta obra, cumprem, no campo socioambiental, a mesma função que os mecanismos de disclosure financeiro cumprem no campo econômico: reduzir a assimetria de informação e permitir o monitoramento efetivo por parte dos stakeholders.

2.3 A teoria dos stakeholders

Se a Teoria da Agência oferece a base para a compreensão dos conflitos internos à organização, a teoria dos stakeholders amplia o horizonte da governança para além da relação entre acionistas e gestores. Consolidada a partir dos trabalhos de Edward Freeman na década de 1980, essa perspectiva sustenta que a organização deve ser compreendida como um nó de relações com múltiplas partes interessadas — empregados, fornecedores, clientes, comunidades, poder público e meio ambiente — cujos interesses legítimos precisam ser considerados no processo decisório.

A incorporação da perspectiva dos stakeholders é decisiva para a articulação entre governança corporativa e gestão socioambiental. Ao reconhecer que a organização deve prestar contas não apenas aos sócios, mas a um conjunto ampliado de partes interessadas, a teoria dos stakeholders fornece o fundamento conceitual para que as dimensões ambiental e social sejam integradas ao núcleo da governança, e não tratadas como preocupações acessórias. É essa ampliação que permite, mais adiante, a articulação entre governança e a agenda ESG e a noção de valor compartilhado.

É importante observar que a teoria dos stakeholders não substitui a Teoria da Agência, mas a complementa e a tensiona. Enquanto a perspectiva da agência tende a privilegiar a maximização do valor para os acionistas como objetivo primordial, a perspectiva dos stakeholders introduz a questão de como equilibrar interesses potencialmente conflitantes de múltiplos grupos. Esse debate — entre uma concepção de governança orientada primordialmente aos acionistas e uma concepção orientada ao conjunto das partes interessadas — permanece central na literatura contemporânea e adquire particular relevância quando as decisões organizacionais envolvem impactos socioambientais que recaem sobre grupos que não detêm participação acionária, mas que suportam as consequências das atividades da organização.

2.4 Modelos de governança: shareholder e stakeholder

A literatura de governança costuma distinguir dois grandes modelos ou orientações. O modelo orientado aos acionistas, frequentemente associado às economias anglo-saxãs, enfatiza a maximização do valor para os proprietários, o mercado de capitais como principal mecanismo de disciplina e a proteção dos investidores como objetivo central da governança. O modelo orientado às partes interessadas, associado a economias como a alemã e a japonesa, atribui peso maior à consideração dos interesses de empregados, credores, fornecedores e

comunidades, frequentemente por meio de estruturas de governança que institucionalizam a participação desses grupos.

Di Miceli da Silveira observa que essa tipologia, embora útil como referência analítica, não deve ser tomada de forma rígida, pois os sistemas reais de governança apresentam configurações híbridas e evoluem ao longo do tempo. O sistema brasileiro, em particular, combina elementos de ambos os modelos, com estruturas de propriedade concentrada — que aproximam o país do modelo de partes interessadas em alguns aspectos — e um arcabouço regulatório crescentemente orientado à proteção de investidores minoritários, característico do modelo de acionistas. A compreensão dessa configuração híbrida é essencial para a análise adequada da governança das organizações brasileiras.

Para os fins desta obra, importa destacar que a tensão entre os modelos orientados aos acionistas e às partes interessadas encontra-se no cerne da articulação entre governança corporativa e gestão socioambiental. A incorporação plena das dimensões ambiental e social à governança pressupõe uma concepção que reconheça a legitimidade dos interesses das partes interessadas para além dos acionistas — incluindo as comunidades, os trabalhadores, os fornecedores e as futuras gerações. Nesse sentido, o avanço da agenda socioambiental tende a deslocar as práticas de governança em direção a uma consideração mais ampla das partes interessadas, sem contudo abandonar os mecanismos de proteção aos investidores e de responsabilização dos agentes que constituem o núcleo histórico da governança corporativa. Esse movimento de síntese, que busca articular a eficiência econômica com a responsabilidade socioambiental, constitui uma das fronteiras mais dinâmicas do campo na atualidade.

Aplicação prática. *um exercício produtivo consiste em pedir aos estudantes que mapeiem os stakeholders de uma organização real e classifiquem-nos segundo seu poder e legitimidade, discutindo como diferentes estruturas de governança priorizam ou negligenciam cada grupo. Na pesquisa: a Teoria da Agência oferece um arcabouço para investigar empiricamente a relação entre independência do conselho e desempenho de empresas de um determinado setor. Na extensão: a noção de assimetria de informação pode orientar oficinas de transparência com associações comunitárias, ajudando-as a estruturar prestações de contas compreensíveis para seus associados.*

3. Os princípios da governança corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), principal referência normativa não estatal do país na matéria, organiza as boas práticas de governança em torno de um conjunto de princípios essenciais. Esses princípios funcionam como fundamentos axiológicos a partir dos quais as práticas específicas são derivadas e interpretadas. A partir da sexta edição de seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o IBGC consolidou cinco princípios fundamentais, com a inclusão da Integridade como princípio autônomo, em reconhecimento à centralidade que os programas de compliance passaram a ocupar na agenda de governança após a promulgação da Lei Anticorrupção brasileira.

Princípio	Ideia central	Mecanismos associados
Transparência	Disponibilização proativa de informações relevantes, para além das exigências legais e regulatórias	Relatórios integrados, disclosure voluntário, política de divulgação de informações
Equidade	Tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas	Tag along, proteção a minoritários, canais estruturados de escuta
Prestação de Contas	Responsabilização dos agentes de governança pelos atos praticados no exercício de seus mandatos	Avaliação de desempenho, relatórios de gestão, auditoria interna e externa
Responsabilidade Corporativa	Zelo pela viabilidade econômico-financeira e socioambiental da organização no longo prazo	Materialidade ESG, gestão de riscos socioambientais, valor compartilhado
Integridade	Conjunto coerente de valores éticos que orienta decisões e condutas da organização e de seus agentes	Programas de compliance, código de conduta, canais de denúncia

A inclusão da Integridade como quinto princípio — e não apenas como desdobramento da Responsabilidade Corporativa — representa um marco na evolução da governança brasileira. Ela situa os programas de compliance no núcleo da arquitetura de governança, e não como uma função de suporte periférica ou como mera resposta reativa a exigências legais. Essa mudança reflete o amadurecimento da compreensão de que a integridade não pode ser terceirizada nem tratada como um departamento isolado, mas deve permear a cultura organizacional em todos os seus níveis.



Figura 2. Os cinco princípios fundamentais da governança corporativa segundo o IBGC.

3.1 Transparência

O princípio da transparência estabelece que os agentes de governança devem disponibilizar às partes interessadas as informações que sejam de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições legais ou regulatórias. A transparência efetiva vai além da divulgação de números obrigatórios: envolve a comunicação clara, tempestiva e compreensível de tudo o que possa influenciar as decisões dos stakeholders. No campo socioambiental, esse princípio ganha expressão concreta na elaboração de relatórios de sustentabilidade que evidenciem, de forma honesta, tanto os avanços quanto os desafios e impactos negativos da organização.

A transparência não deve ser confundida com a mera abundância de informação. A divulgação de grandes volumes de dados desprovidos de

organização e de relevância pode, paradoxalmente, obscurecer as informações efetivamente importantes, configurando o que se convencionou denominar excesso informacional. A transparência qualificada exige, portanto, não apenas a disponibilização da informação, mas sua seleção criteriosa segundo a relevância, sua organização compreensível e sua comunicação em linguagem acessível às diferentes partes interessadas. É nesse ponto que a transparência se conecta ao conceito de materialidade, discutido no capítulo sobre indicadores e relatórios de sustentabilidade.

3.2 Equidade

O princípio da equidade caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. No contexto do conflito de agência do Tipo II, discutido anteriormente, a equidade assume especial importância como salvaguarda dos acionistas minoritários diante do poder do controlador. Em uma perspectiva socioambiental ampliada, o princípio também se traduz na justiça no tratamento das comunidades afetadas pelas atividades organizacionais.

A ampliação do princípio da equidade para além dos sócios, alcançando o conjunto das partes interessadas, é uma das expressões mais claras da articulação entre governança corporativa e responsabilidade socioambiental. Quando se reconhece que as comunidades afetadas pelas atividades da organização têm direito a um tratamento justo — a serem ouvidas, informadas e consideradas nas decisões que as afetam —, o princípio da equidade converte-se em fundamento para a incorporação da dimensão social à governança. Essa perspectiva dialoga diretamente com a noção de justiça ambiental, que chama a atenção para a distribuição desigual dos ônus ambientais entre diferentes grupos sociais, reforçando a exigência de que a governança considere não apenas a eficiência, mas também a justiça na distribuição de impactos e benefícios.

3.3 Prestação de contas

A prestação de contas, ou *accountability*, determina que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito de seus papéis. Esse princípio articula-se diretamente com os mecanismos de avaliação de desempenho de conselhos e diretorias e com os sistemas de auditoria, constituindo a contrapartida necessária da autoridade delegada aos agentes.

A prestação de contas constitui, de certo modo, a resposta direta ao problema de agência discutido nos fundamentos teóricos desta obra. Se a delegação de autoridade do principal ao agente gera a necessidade de monitoramento e responsabilização, a prestação de contas é justamente o mecanismo pelo qual o agente responde por sua atuação perante aqueles que lhe confiaram a gestão. No setor público e nas organizações que administram bens e recursos coletivos, a prestação de contas assume relevância ainda maior, pois os agentes respondem não apenas a proprietários privados, mas ao conjunto da sociedade. É nesse sentido que a *accountability* se conecta às noções de controle social e de transparência pública, ampliando o alcance do princípio para além das fronteiras da governança corporativa privada.

3.4 Responsabilidade corporativa

O princípio da responsabilidade corporativa estabelece que os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações e aumentar as positivas, levando em consideração, em seu modelo de negócios, os diversos capitais — financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental e reputacional — no curto, médio e longo prazos. É neste princípio que a governança corporativa se conecta de forma mais explícita com a gestão socioambiental e com a criação de valor sustentável.

A noção de múltiplos capitais, incorporada a esse princípio, representa um avanço conceitual significativo. Ao reconhecer que o valor gerado por uma organização não se reduz ao capital financeiro, mas abrange também capitais humano, social, natural e reputacional, o princípio da responsabilidade corporativa fornece o fundamento para uma compreensão ampliada do desempenho organizacional. Essa compreensão dialoga diretamente com os referenciais de relato integrado, que buscam evidenciar como a organização cria, preserva ou destrói valor ao longo do tempo nas suas diferentes dimensões. A gestão socioambiental encontra, nesse princípio, sua ancoragem na arquitetura da governança corporativa.

3.5 Integridade

O princípio da integridade, incorporado de forma autônoma na sexta edição do Código do IBGC, expressa a exigência de que a organização e seus agentes atuem de acordo com um conjunto coerente de valores éticos, que orientem as decisões e as condutas em todas as circunstâncias. A integridade não se confunde com a mera conformidade legal: ela pressupõe a internalização de valores que orientam o comportamento mesmo na ausência de fiscalização ou de sanção. É esse princípio que fundamenta os programas de compliance discutidos em capítulo específico desta obra.

3.6 Dos princípios às práticas: a arquitetura do Código do IBGC

Os cinco princípios discutidos não permanecem no plano abstrato: eles se desdobram, no Código das Melhores Práticas do IBGC, em um conjunto detalhado de recomendações práticas que abrangem as diferentes instâncias e processos de governança. A propriedade, o conselho de administração, a diretoria, os órgãos de fiscalização e controle e a conduta e o conflito de interesses constituem os grandes eixos em torno dos quais as recomendações se organizam. Essa arquitetura permite que os princípios se traduzam em orientações concretas sobre a composição e o funcionamento dos órgãos, as políticas a serem adotadas e os procedimentos a serem observados.

Di Miceli da Silveira ressalta que a adoção das práticas de governança não deve ser compreendida como um exercício meramente formal de conformidade com um código, mas como um processo de construção de uma cultura organizacional orientada por valores. A mera existência de estruturas e políticas formais, desacompanhada de uma cultura genuína de governança, produz o que o autor denomina governança de fachada — uma aparência de boas práticas que não se traduz em comportamentos efetivos. A distinção entre a forma e a

substância da governança é, portanto, central para a análise crítica das práticas organizacionais.

É igualmente importante reconhecer que a aplicação dos princípios de governança deve considerar as características e o porte de cada organização. As recomendações do IBGC contemplam essa diversidade, reconhecendo que as práticas apropriadas para uma grande companhia aberta diferem daquelas adequadas a uma empresa familiar, a uma organização do terceiro setor ou a uma pequena e média empresa. A governança, nesse sentido, não é um modelo único a ser transplantado uniformemente, mas um conjunto de princípios a serem adaptados às realidades específicas de cada organização, preservando-se sua essência valorativa.

Aplicação prática. *os cinco princípios podem estruturar um estudo de caso em que os estudantes avaliam o relatório anual de uma empresa real, atribuindo notas a cada princípio e justificando-as com evidências documentais. Na pesquisa: a evolução do Código do IBGC entre suas edições oferece material para investigar como a agenda de integridade foi incorporada à governança brasileira ao longo do tempo. Na extensão: os princípios podem ser convertidos em um roteiro de autodiagnóstico simplificado, aplicável em oficinas com organizações do terceiro setor.*

4. Estrutura de governança: papéis e responsabilidades

A tradução dos princípios de governança em prática efetiva depende de uma estrutura organizacional que distribua funções, autoridade e responsabilidade entre diferentes órgãos, de modo que nenhum concentre poder excessivo e que cada um exerça controle sobre os demais. Essa separação de funções constitui, em si mesma, um mecanismo de governança, na medida em que institui pesos e contrapesos internos à organização. Rossetti e Andrade destacam que a arquitetura de governança repousa sobre a clara delimitação de papéis entre a propriedade, o conselho e a gestão executiva, cada qual com atribuições distintas e complementares.

Órgão	Função primária	Principal risco mitigado
Sócios / Acionistas	Definir a orientação estratégica de longo prazo e eleger o Conselho de Administração	Captura da organização por interesses de curto prazo da gestão
Conselho de Administração	Orientar, monitorar e fiscalizar a gestão; aprovar estratégia e apetite a risco	Assimetria de informação entre gestão e sócios (conflito Tipo I)
Diretoria Executiva	Conduzir a operação cotidiana e implementar a estratégia aprovada	Ineficiência operacional e desalinhamento estratégico
Conselho Fiscal	Fiscalizar atos da administração e opinar sobre demonstrações financeiras	Fraude contábil e irregularidades financeiras
Auditoria Interna	Avaliar a eficácia dos controles internos e da gestão de riscos	Falhas de controle não detectadas pela gestão
Auditoria Independente	Emitir opinião externa sobre a fidedignidade das demonstrações contábeis	Vieses de autoavaliação da administração

Órgão	Função primária	Principal risco mitigado
Comitês de Assessoramento	Aprofundar temas específicos para subsidiar o Conselho de Administração	Superficialidade na análise técnica de temas complexos



Figura 3. Arquitetura típica de governança e a distribuição de papéis entre os órgãos.

4.1 O papel central do conselho de administração

Entre os órgãos que compõem a estrutura de governança, o conselho de administração ocupa posição de centralidade. É a ele que cabe a função de guardião do sistema de governança, exercendo a orientação estratégica, o monitoramento da gestão e a fiscalização em nome dos sócios e demais partes interessadas. Di Miceli da Silveira ressalta que a efetividade do conselho depende de fatores como sua composição — incluindo a presença de conselheiros independentes —, a diversidade de competências e perspectivas de seus membros, a existência de comitês especializados de assessoramento e a adoção de processos formais de avaliação de desempenho.

A independência de parte dos conselheiros é um atributo particularmente valorizado, pois permite que o órgão exerça sua função de monitoramento com maior isenção, livre de vínculos que possam comprometer a objetividade de suas decisões. Em estruturas de propriedade concentrada, como as prevalentes no Brasil, a presença de conselheiros independentes assume função adicional de salvaguarda dos interesses dos acionistas minoritários.

A diversidade na composição do conselho — de gênero, de formação, de experiência e de perspectivas — é crescentemente reconhecida como fator de qualidade das decisões. Um conselho diverso tende a considerar um espectro mais amplo de riscos, oportunidades e pontos de vista, reduzindo o risco de pensamento de grupo e enriquecendo o processo deliberativo. No campo da governança socioambiental, em particular, a diversidade de perspectivas no conselho é especialmente valiosa, pois amplia a capacidade do órgão de compreender e considerar os impactos das decisões sobre diferentes grupos de partes interessadas.

A avaliação periódica do desempenho do conselho, de seus comitês e de seus membros individuais constitui outra prática de governança de crescente adoção. Essa avaliação permite identificar lacunas de competências, aprimorar o

funcionamento do colegiado e fundamentar decisões sobre a composição e a renovação do órgão. A existência de processos formais de avaliação é, em si mesma, um indicador de maturidade da governança, expressando o compromisso do próprio órgão de governança com o princípio da prestação de contas que ele deve zelar por fazer cumprir em toda a organização.

O funcionamento efetivo do conselho depende, ainda, de aspectos que transcendem sua composição formal. A qualidade das informações que subsidiam as deliberações, a adequação da agenda e do tempo dedicado aos temas estratégicos, a dinâmica das reuniões e a cultura de debate franco e construtivo são fatores que condicionam a efetividade do órgão. Um conselho formalmente bem estruturado, mas que delibere com base em informações inadequadas ou que se limite a homologar decisões previamente tomadas pela gestão, não cumpre efetivamente sua função de orientação e monitoramento. A distinção entre a forma e a substância da governança, discutida no capítulo sobre os princípios, aplica-se, portanto, com particular pertinência ao funcionamento dos conselhos de administração.

4.2 Comitês de assessoramento

À medida que as organizações se tornam mais complexas e que temas como riscos climáticos, sustentabilidade e integridade ganham centralidade, os conselhos passam a se apoiar em comitês de assessoramento especializados. Esses comitês — de auditoria, de riscos, de pessoas e, cada vez mais, de sustentabilidade — permitem que temas técnicos sejam aprofundados por um número menor de membros dedicados, que subsidiam as decisões do colegiado com análises qualificadas. A criação de um comitê de sustentabilidade, em particular, é um sinal concreto da incorporação da agenda socioambiental à governança da organização.

O comitê de auditoria merece destaque especial entre os comitês de assessoramento, dada sua função de zelar pela integridade das demonstrações financeiras, pela efetividade dos controles internos e pela qualidade dos trabalhos das auditorias interna e independente. Sua atuação constitui um pilar da confiança nas informações prestadas pela organização. Os comitês de sustentabilidade ou de temas socioambientais, por sua vez, refletem o reconhecimento de que a supervisão dos riscos e oportunidades socioambientais exige atenção dedicada e competências específicas. A composição desses comitês, a clareza de seus mandatos e a qualidade de sua articulação com o conselho e com a gestão determinam sua efetividade. Comitês bem estruturados ampliam a capacidade do conselho de exercer sua função de supervisão sobre temas técnicos e complexos; comitês meramente formais, ao contrário, podem gerar uma falsa sensação de controle sem contribuir efetivamente para a qualidade das decisões.

4.3 Governança em empresas estatais e no setor público

A aplicação dos princípios e estruturas de governança corporativa ao setor público e às empresas estatais constitui um dos desenvolvimentos mais significativos da agenda contemporânea. As empresas estatais enfrentam um desafio de governança particular: além dos conflitos de agência clássicos, elas estão sujeitas à possibilidade de interferência política em suas decisões, à tensão entre objetivos comerciais e finalidades públicas e a múltiplas instâncias de

controle. A adoção de estruturas de governança robustas — com conselhos qualificados, comitês de auditoria, políticas de transparência e programas de integridade — busca justamente proteger essas organizações de captura e assegurar que persigam suas finalidades públicas com eficiência e probidade.

No âmbito da administração pública em sentido amplo, a noção de governança pública incorpora e adapta os princípios da governança corporativa, enfatizando a transparência, a prestação de contas, a integridade e a participação social. Órgãos de controle, tribunais de contas e instâncias de participação cidadã cumprem, no setor público, funções análogas às dos órgãos de governança nas organizações privadas. A convergência entre governança corporativa e governança pública oferece um vocabulário comum que enriquece a análise e o aprimoramento de ambos os campos, sendo particularmente fecunda para o estudo de autarquias, agências reguladoras e demais entidades que administram bens e serviços públicos.

Aplicação prática. *a estrutura de governança pode ser explorada por meio de uma simulação em que os estudantes assumem os papéis dos diferentes órgãos e deliberam sobre um dilema estratégico, vivenciando os pesos e contrapesos do sistema. Na pesquisa: a composição e a independência de conselhos de administração de empresas estatais oferecem um objeto rico para investigação sobre a efetividade da governança no setor público. Na extensão: a assessoria a uma cooperativa pode incluir a proposição de uma estrutura simplificada de governança, com a definição clara dos papéis da assembleia, do conselho e da diretoria.*

5. Gestão socioambiental: fundamentos, estratégias e desafios

A gestão socioambiental constitui o campo de práticas e conhecimentos voltado à administração das relações entre as organizações e o meio ambiente e a sociedade, com vistas à sustentabilidade. Ela articula princípios, instrumentos e políticas que permitem às organizações identificar, avaliar e gerenciar seus impactos socioambientais, ao mesmo tempo em que respondem às expectativas crescentes de suas partes interessadas quanto à responsabilidade ambiental e social. Não se trata de um apêndice da gestão convencional, mas de uma dimensão que perpassa a estratégia, as operações e a governança das organizações contemporâneas.

Barbieri, referência fundamental no campo, sistematiza a evolução da gestão ambiental empresarial em estágios progressivos. Em um primeiro estágio, de caráter reativo, a organização responde às exigências ambientais apenas na medida em que é obrigada, tratando a variável ambiental como um custo a ser minimizado. Em um estágio intermediário, a organização adota uma postura preventiva, antecipando-se às exigências e buscando reduzir a geração de impactos na origem. No estágio mais avançado, de caráter estratégico, a variável ambiental é incorporada ao núcleo das decisões, tornando-se fonte de inovação, de diferenciação e de vantagem competitiva. Essa progressão evidencia que a gestão socioambiental madura não se opõe à racionalidade econômica, mas a reconfigura, integrando a sustentabilidade à criação de valor.

5.1 Princípios e instrumentos de gestão ambiental

A gestão ambiental dispõe de um conjunto de princípios orientadores, entre os quais se destacam o princípio da prevenção, que orienta a antecipação e a

evitação de danos ambientais; o princípio da precaução, que recomenda cautela diante de riscos de danos graves ou irreversíveis, mesmo na ausência de certeza científica plena; o princípio do poluidor-pagador, que atribui ao agente causador do dano a responsabilidade por seus custos; e o princípio da responsabilidade compartilhada, que distribui as responsabilidades ambientais entre os diferentes atores da cadeia produtiva e de consumo.

No plano instrumental, a gestão ambiental empresarial mobiliza ferramentas como os sistemas de gestão ambiental, que estruturam de forma sistemática a política, o planejamento, a implementação, a verificação e a revisão das práticas ambientais da organização; a avaliação do ciclo de vida, que analisa os impactos ambientais de um produto ao longo de toda a sua existência, da extração das matérias-primas à disposição final; a produção mais limpa, que busca a ecoeficiência por meio da redução do uso de recursos e da geração de resíduos; e a rotulagem ambiental, que comunica aos consumidores os atributos ambientais dos produtos. Dias, em sua obra sobre gestão ambiental, responsabilidade social e sustentabilidade, oferece um panorama integrado desses instrumentos, articulando-os às dimensões social e de sustentabilidade da gestão organizacional.

Os sistemas de gestão ambiental merecem destaque particular por sua ampla difusão. Estruturados segundo a lógica do ciclo de melhoria contínua — planejar, executar, verificar e agir —, esses sistemas permitem que a organização estabeleça uma política ambiental, defina objetivos e metas, implemente os meios para alcançá-los, monitore os resultados e promova revisões periódicas. A adoção de um sistema de gestão ambiental certificável oferece à organização não apenas um instrumento de gestão, mas também um sinal externo de comprometimento, reconhecido por clientes, parceiros e reguladores. A articulação entre esses sistemas e a estrutura de governança discutida anteriormente é o que assegura que a gestão ambiental não permaneça confinada a uma área técnica isolada, mas se integre ao processo decisório estratégico da organização.

5.2 Desenvolvimento sustentável e justiça ambiental

A gestão socioambiental articula-se ao conceito de desenvolvimento sustentável, compreendido como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades. Esse conceito, embora amplamente difundido, comporta interpretações diversas e tensões internas, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre crescimento econômico e limites ecológicos. As perspectivas críticas, como a de Marques sobre o capitalismo e o colapso ambiental, questionam a viabilidade de conciliar o crescimento econômico ilimitado com a sustentabilidade ecológica, convidando à reflexão sobre os fundamentos do modelo de desenvolvimento vigente.

À dimensão ecológica do desenvolvimento sustentável soma-se a dimensão da justiça ambiental, que chama a atenção para a distribuição desigual dos ônus e benefícios ambientais entre diferentes grupos sociais. Frequentemente, os impactos ambientais negativos recaem de forma desproporcional sobre as populações mais vulneráveis, que têm menor capacidade de se proteger e menor voz nas decisões que os afetam. A incorporação da perspectiva da justiça ambiental à gestão socioambiental exige que as organizações considerem não

apenas a magnitude de seus impactos, mas também sua distribuição social, articulando a sustentabilidade ambiental à equidade social.

A articulação entre a dimensão ambiental e a dimensão social da sustentabilidade é um dos aspectos mais desafiadores e mais relevantes da gestão socioambiental contemporânea. Abordagens que privilegiam exclusivamente a proteção ambiental, sem consideração pelas condições sociais das populações afetadas, podem resultar em soluções injustas ou inviáveis. Reciprocamente, abordagens que priorizam o desenvolvimento social sem consideração pelos limites ecológicos podem comprometer as bases naturais das quais depende o próprio bem-estar humano. A gestão socioambiental madura busca, portanto, a integração dessas dimensões, reconhecendo que a sustentabilidade ambiental e a justiça social não são objetivos concorrentes, mas dimensões complementares de um desenvolvimento verdadeiramente sustentável, conforme enfatizado nas perspectivas de autores como Sachs e Leff mobilizadas ao longo desta obra.

Aplicação prática. *os estágios evolutivos da gestão ambiental empresarial de Barbieri podem estruturar a análise da trajetória de uma organização real, identificando em que estágio ela se encontra. Na pesquisa: a distribuição social dos impactos ambientais de um empreendimento constitui objeto de investigação no campo da justiça ambiental. Na extensão: os instrumentos de gestão ambiental podem ser adaptados para a assessoria a pequenas organizações que buscam estruturar suas primeiras práticas de sustentabilidade.*

6. Responsabilidade socioambiental corporativa e valor compartilhado

A responsabilidade socioambiental corporativa designa o conjunto de compromissos e práticas por meio dos quais as organizações assumem responsabilidade por seus impactos sobre a sociedade e o meio ambiente, indo além das obrigações estritamente legais. Sua concepção evoluiu significativamente ao longo das décadas, passando de uma perspectiva inicial centrada na filantropia empresarial para uma concepção estratégica, na qual a responsabilidade socioambiental integra-se ao próprio modelo de negócio da organização.

6.1 Da filantropia à estratégia

Em suas formulações iniciais, a responsabilidade social empresarial era frequentemente compreendida como um conjunto de ações beneméritas desconectadas da atividade central da organização — doações, patrocínios e apoio a causas sociais. Embora louváveis, essas ações permaneciam à margem da estratégia e do modelo de negócio, sendo vulneráveis a cortes em momentos de dificuldade e desprovidas de articulação com as competências centrais da organização.

A concepção estratégica da responsabilidade socioambiental propõe uma integração mais profunda, na qual a organização identifica os pontos de intersecção entre suas competências e capacidades, de um lado, e as necessidades e desafios sociais e ambientais, de outro. Nesse ponto de intersecção reside a possibilidade de criar valor compartilhado — valor econômico para a organização e valor social e ambiental para a sociedade — de forma simultânea e mutuamente reforçadora. Essa perspectiva supera a visão de

soma zero, segundo a qual os ganhos sociais e ambientais se dariam necessariamente às custas do desempenho econômico, propondo em seu lugar uma lógica de ganhos mútuos.

A transição da filantropia para a estratégia não significa, contudo, o abandono das ações sociais que não geram retorno econômico direto. Significa, antes, uma mudança na forma de conceber a relação entre a organização e a sociedade, na qual a responsabilidade socioambiental deixa de ser um acréscimo externo à atividade central para se tornar parte constitutiva da estratégia e da identidade organizacional. Nessa concepção integrada, a organização assume que sua legitimidade e sua sustentabilidade de longo prazo dependem de sua contribuição para o bem-estar da sociedade e para a preservação do ambiente, e não apenas de seus resultados financeiros imediatos. Essa mudança de perspectiva reflete e reforça a evolução dos princípios de governança discutidos nesta obra, particularmente o princípio da responsabilidade corporativa e sua consideração dos múltiplos capitais.

6.2 Inovação, competitividade e valor sustentável

A articulação entre responsabilidade socioambiental e criação de valor manifesta-se de forma particularmente evidente no campo da inovação. As pressões e os desafios socioambientais funcionam, com frequência, como estímulos à inovação, conduzindo ao desenvolvimento de novos produtos, processos e modelos de negócio mais sustentáveis e, ao mesmo tempo, mais eficientes e competitivos. A busca pela ecoeficiência, por exemplo, ao reduzir o uso de materiais e energia, pode simultaneamente reduzir custos e impactos ambientais. A resposta a demandas sociais não atendidas pode abrir novos mercados e segmentos de atuação.

A criação de valor sustentável, nesse sentido, não é um objetivo que compete com a competitividade, mas uma de suas fontes contemporâneas. As organizações que conseguem articular, de forma consistente, seu desempenho econômico à responsabilidade socioambiental tendem a construir vantagens competitivas mais duradouras, ancoradas na reputação, na capacidade de inovação, na fidelidade de clientes e colaboradores e na resiliência diante de riscos socioambientais. A obra organizada por Anjos e Calcini documenta como essa articulação vem se consolidando como referência da responsabilidade social empresarial contemporânea, expressa de forma sistematizada na agenda ESG.

Convém, no entanto, manter o olhar crítico sobre a articulação entre responsabilidade socioambiental e vantagem competitiva. Nem sempre há convergência automática entre o que é socialmente desejável e o que é economicamente vantajoso; existem situações em que a responsabilidade socioambiental implica custos que não se traduzem em retorno econômico direto, e nas quais a decisão de agir de forma responsável repousa sobre fundamentos éticos, e não sobre o cálculo de vantagem. Reconhecer esses limites é importante para evitar uma visão ingênua segundo a qual a sustentabilidade seria sempre e necessariamente lucrativa. A maturidade na gestão socioambiental consiste precisamente em articular os casos de convergência, nos quais o valor compartilhado é possível, com o reconhecimento das situações de tensão, nas quais escolhas éticas se impõem para além do cálculo econômico.

Aplicação prática. *a distinção entre a concepção filantrópica e a concepção estratégica da responsabilidade socioambiental pode estruturar um debate a partir de casos*

empresariais concretos. Na pesquisa: a relação entre práticas de responsabilidade socioambiental e desempenho competitivo constitui uma agenda de investigação consolidada e ainda fecunda. Na extensão: a identificação de oportunidades de valor compartilhado pode orientar projetos de assessoria a organizações que buscam articular impacto social e viabilidade econômica.

7. Mecanismos de governança: controles internos e externos

A efetividade da governança corporativa depende de um conjunto articulado de mecanismos que atuam para alinhar os interesses das partes, monitorar a conduta dos agentes e responsabilizá-los por seus atos. A literatura costuma classificar esses mecanismos em duas grandes categorias: os mecanismos internos, que operam no âmbito da própria organização, e os mecanismos externos, que decorrem do ambiente institucional e de mercado no qual a organização se insere. Rossetti e Andrade destacam que a força de um sistema de governança reside justamente na complementaridade entre esses dois conjuntos de mecanismos.

7.1 Mecanismos internos

Os mecanismos internos de governança compreendem, em primeiro lugar, o conselho de administração e seus comitês, cuja função de orientação, monitoramento e fiscalização já foi discutida. Compreendem, ainda, a estrutura de propriedade e o grau de concentração acionária, que condicionam a natureza dos conflitos de agência predominantes; os sistemas de remuneração dos administradores, especialmente quando estruturados de modo a alinhar os incentivos dos gestores aos interesses de longo prazo da organização; e os sistemas de controles internos e de auditoria interna, que asseguram a confiabilidade dos processos e a adequação da gestão de riscos.

A política de dividendos e a estrutura de capital também operam como mecanismos internos de governança, na medida em que a distribuição de resultados e o endividamento reduzem os recursos disponíveis para a discricionariedade da gestão, submetendo-a a maior disciplina. Os códigos de conduta e as políticas de integridade, por sua vez, estabelecem os parâmetros éticos que devem orientar o comportamento dos agentes, articulando-se ao princípio da integridade e aos programas de compliance.

7.2 Mecanismos externos

Os mecanismos externos de governança decorrem do ambiente no qual a organização opera. O mercado de capitais exerce disciplina sobre a gestão por meio da precificação das ações e da possibilidade de aquisição do controle por parte de terceiros em caso de desempenho insatisfatório. O ambiente legal e regulatório estabelece as regras que protegem os investidores e as demais partes interessadas e que definem as responsabilidades dos agentes. A atuação dos órgãos reguladores e fiscalizadores, a exigência de auditoria independente e a atuação da imprensa e da sociedade civil compõem, igualmente, o conjunto de mecanismos externos que induzem as organizações a aprimorar suas práticas de governança.

Di Miceli da Silveira observa que a qualidade dos mecanismos externos de governança é fortemente condicionada pelo ambiente institucional de cada país.

Em ambientes com proteção legal robusta aos investidores, aplicação efetiva das leis e mercados de capitais desenvolvidos, os mecanismos externos operam com maior força. Em ambientes de proteção legal mais frágil, a governança tende a depender mais intensamente dos mecanismos internos e de arranjos voluntários de autorregulação, como a adesão a segmentos diferenciados de listagem ou a códigos de melhores práticas. A compreensão dessa interdependência entre os mecanismos e o ambiente institucional é essencial para a análise comparada da governança e para o desenho de estratégias de aprimoramento.

A complementaridade entre mecanismos internos e externos é um aspecto central para a compreensão da governança. Nenhum mecanismo, isoladamente, é suficiente para assegurar a boa governança. Um conselho de administração qualificado, mecanismo interno por excelência, tem sua efetividade ampliada quando opera em um ambiente de mercado de capitais atento e de fiscalização regulatória atuante. Reciprocamente, mecanismos externos robustos podem compensar parcialmente fragilidades internas, ao imporem disciplina e transparência. A governança efetiva resulta, portanto, da articulação virtuosa entre os dois conjuntos de mecanismos, adaptada às características de cada organização e ao ambiente institucional em que ela se insere.

Aplicação prática. *a classificação dos mecanismos de governança em internos e externos pode estruturar a análise de um caso concreto, identificando quais mecanismos funcionaram e quais falharam. Na pesquisa: a relação entre a força dos mecanismos externos e a qualidade da governança das empresas de um país constitui uma agenda clássica da literatura. Na extensão: o mapeamento dos mecanismos de governança disponíveis pode orientar o diagnóstico e o aprimoramento da governança de organizações locais.*

8. O Modelo das Três Linhas

A operacionalização do monitoramento e da gestão de riscos em uma organização depende de uma arquitetura clara de responsabilidades. Um dos referenciais mais difundidos para essa finalidade é o Modelo das Três Linhas, atualizado pelo Institute of Internal Auditors em 2020. Essa atualização substituiu o antigo modelo das Três Linhas de Defesa por uma estrutura que enfatiza a colaboração entre as linhas, em lugar de uma lógica puramente sequencial e defensiva.

A mudança de nomenclatura não é meramente cosmética. Ela reflete o amadurecimento da compreensão sobre a gestão de riscos: o controle eficaz não decorre apenas de camadas isoladas de verificação que atuam como barreiras sucessivas, mas de uma coordenação ativa entre as diferentes funções, orientada para a criação e a proteção de valor. O modelo atualizado também confere papel central e explícito ao órgão de governança, que no modelo anterior permanecia pouco delineado.

A relevância desse modelo para a gestão socioambiental é considerável. Os riscos socioambientais — como os riscos de danos ambientais, de violações de direitos, de não conformidade regulatória e de perdas reputacionais — exigem uma distribuição clara de responsabilidades por sua identificação, tratamento e monitoramento. A aplicação do Modelo das Três Linhas a esses riscos permite esclarecer quem, na organização, é responsável por gerenciá-los no ponto em que se originam, quem oferece a expertise e o monitoramento especializados, e quem

fornece a avaliação independente sobre a efetividade de todo o sistema. Essa clareza é especialmente valiosa em organizações que operam em setores de elevado impacto socioambiental, nos quais a ausência de responsabilidades bem definidas pode resultar em falhas graves de controle.

Dimensão	Modelo original (Três Linhas de Defesa)	Modelo atualizado (Três Linhas, IIA 2020)
Ênfase	Defesa contra riscos, em lógica sequencial	Colaboração e contribuição para os objetivos organizacionais
Órgão de governança	Papel pouco explicitado no modelo	Papel central e explícito de supervisão e prestação de contas
Relação entre linhas	Hierárquica e compartimentada	Coordenada, com fluxo de informação multidirecional
Primeira linha	Controles operacionais no dia a dia da gestão	Fornece produtos e serviços e gerencia riscos no ponto de origem
Segunda linha	Funções de gestão de risco e de compliance	Assiste a gestão de riscos, provê expertise e monitoramento
Terceira linha	Auditoria interna, avaliação independente	Fornece avaliação e assessoria independentes ao órgão de governança



Figura 4. Estrutura de papéis e responsabilidades no Modelo das Três Linhas (IIA, 2020).

Na configuração atualizada, o órgão de governança presta contas às partes interessadas pela supervisão da organização e delega responsabilidades à gestão, ao mesmo tempo em que estabelece e supervisiona uma função de auditoria interna independente. A gestão, que abrange a primeira e a segunda linhas, é responsável por alcançar os objetivos organizacionais: a primeira linha atua diretamente na entrega de produtos e serviços aos clientes, gerenciando os riscos no ponto em que eles se originam; a segunda linha oferece assistência complementar na gestão de riscos, reunindo funções especializadas como compliance, controles internos e gestão de riscos. A terceira linha, correspondente à auditoria interna, mantém-se independente da gestão e reporta-se ao órgão de governança, oferecendo avaliação e assessoria objetivas sobre a adequação e a eficácia da governança e da gestão de riscos.

A aplicação do Modelo das Três Linhas à gestão socioambiental permite estruturar, de forma clara, quem é responsável por identificar e tratar os riscos

ambientais na operação, quem oferece a expertise técnica e o monitoramento desses riscos, e quem fornece a avaliação independente sobre a efetividade de todo o sistema. Essa clareza de papéis é decisiva em setores de alto impacto ambiental, nos quais a falha de controle pode acarretar consequências graves e irreversíveis.

8.1 Os princípios que sustentam o modelo

O Modelo das Três Linhas na sua versão atualizada assenta-se sobre um conjunto de princípios que orientam sua aplicação. O primeiro deles é o reconhecimento explícito do papel do órgão de governança, que presta contas às partes interessadas pela supervisão da organização. O segundo é a distinção clara entre os papéis da gestão e os da auditoria interna, preservando a independência desta última. O terceiro princípio destaca que a auditoria interna, para cumprir sua função, deve manter independência em relação às responsabilidades da gestão, reportando-se diretamente ao órgão de governança. O quarto princípio enfatiza que todos os papéis, atuando de forma coletiva, contribuem para a criação e a proteção de valor quando alinhados entre si e com os interesses priorizados pelas partes interessadas.

A ênfase na criação de valor, e não apenas na proteção contra riscos, é o que distingue mais nitidamente o modelo atualizado de sua versão anterior. Enquanto o modelo das três linhas de defesa sugeria uma postura essencialmente defensiva, o modelo atualizado reconhece que a gestão adequada de riscos é também um habilitador de oportunidades e de desempenho. Essa mudança de perspectiva tem implicações diretas para a gestão socioambiental, na qual a adequada consideração dos riscos e oportunidades ambientais e sociais pode constituir fonte de inovação, diferenciação e criação de valor de longo prazo.

Aplicação prática. *o Modelo das Três Linhas pode ser ensinado a partir da análise de um desastre socioambiental real, identificando em qual linha ocorreu a falha de controle. Na pesquisa: o modelo oferece um referencial para avaliar a maturidade da gestão de riscos socioambientais em organizações de um setor específico. Na extensão: a lógica das três linhas pode orientar a estruturação de controles internos simples em pequenas organizações, esclarecendo quem executa, quem monitora e quem avalia.*

9. Integridade e compliance como pilares da governança

A elevação da integridade à condição de princípio autônomo da governança corporativa reflete a crescente importância dos programas de compliance na arquitetura institucional das organizações. Compliance, termo derivado do verbo inglês *to comply*, designa o dever de agir em conformidade com um conjunto de normas — legais, regulatórias, estatutárias e éticas — aplicáveis à organização. Contudo, a concepção contemporânea de compliance transcende a mera conformidade formal: ela abrange a construção de uma cultura organizacional orientada por valores éticos, capaz de prevenir, detectar e responder a desvios de conduta.

A evolução do conceito de compliance acompanha a própria evolução da compreensão sobre a integridade organizacional. Em suas formulações iniciais, o compliance era frequentemente concebido de forma restritiva, como o cumprimento de exigências legais e regulatórias, associado a uma lógica defensiva de evitação de sanções. A concepção contemporânea, mais ampla,

entende o compliance como parte de um sistema de integridade que abrange valores, cultura, estruturas e processos orientados a assegurar não apenas a conformidade formal, mas a conduta ética substantiva. Nessa perspectiva, o compliance não se opõe à eficiência ou à geração de valor, mas as fundamenta, ao construir a confiança e a reputação sem as quais nenhuma organização se sustenta no longo prazo. É essa concepção ampliada que justifica a inclusão da integridade entre os princípios de governança do IBGC.

9.1 O arcabouço normativo brasileiro

No Brasil, o marco legal decisivo para a consolidação da agenda de integridade foi a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa. Essa lei instituiu a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas por atos lesivos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. A responsabilização objetiva significa que a pessoa jurídica pode ser sancionada independentemente da comprovação de culpa, bastando a demonstração do ato lesivo e do nexo de causalidade com a atuação da organização.

Um dos aspectos mais relevantes da Lei Anticorrupção, do ponto de vista da governança, é o reconhecimento do programa de integridade como fator atenuante das sanções aplicáveis. A existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta passou a ser considerada na dosimetria das penalidades, criando um incentivo concreto para que as organizações estruturem programas robustos de compliance.

A lógica da responsabilização objetiva instituída pela lei tem implicações profundas para a governança das organizações. Ao dispensar a comprovação de culpa para a responsabilização da pessoa jurídica, a lei desloca o foco da conduta individual para a responsabilidade organizacional, incentivando as empresas a adotarem estruturas e controles que previnam a ocorrência de atos lesivos. O programa de integridade deixa, assim, de ser uma escolha discricionária para se tornar um elemento central da gestão de riscos jurídicos e reputacionais. Essa mudança de paradigma reforça a tese, sustentada ao longo desta obra, de que a integridade constitui um princípio de governança, e não apenas uma função de conformidade legal isolada.

A regulamentação federal da lei foi atualizada pelo Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022, que estabeleceu os parâmetros avaliativos para a efetividade dos programas de integridade. Esses parâmetros abrangem, entre outros, o comprometimento da alta administração, a existência de padrões de conduta e códigos de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, a realização periódica de análise de riscos, a manutenção de registros contábeis fidedignos, a existência de controles internos, os procedimentos de prevenção de fraudes e ilícitos em processos licitatórios, a independência e a estrutura da instância responsável pela aplicação do programa, os canais de denúncia acessíveis e a aplicação de medidas disciplinares em caso de violação. A avaliação da efetividade considera a existência e o funcionamento desses componentes de forma articulada, e não apenas a sua previsão formal em documentos.

9.2 Normas de gestão internacionais

Complementarmente ao arcabouço legal doméstico, normas de gestão internacionais oferecem parâmetros voluntários de estruturação, certificação e melhoria contínua dos sistemas de compliance. A norma ISO 37301, que trata dos sistemas de gestão de compliance, estabelece requisitos e fornece diretrizes para a implementação, a manutenção e a melhoria de um sistema de gestão de compliance, adotando uma abordagem baseada em risco e no ciclo de melhoria contínua. A norma ISO 37001, por sua vez, é voltada especificamente aos sistemas de gestão antissuborno, oferecendo requisitos para a prevenção, a detecção e a resposta a práticas de suborno.

A adoção dessas normas internacionais oferece às organizações diversos benefícios. Em primeiro lugar, elas fornecem um referencial estruturado e reconhecido internacionalmente para a construção de seus sistemas de gestão, poupando as organizações do esforço de desenvolver estruturas do zero. Em segundo lugar, a possibilidade de certificação por entidades independentes oferece um sinal externo de comprometimento, reconhecido por parceiros, clientes e reguladores. Em terceiro lugar, a lógica da melhoria contínua incorporada a essas normas assegura que os sistemas de compliance não permaneçam estáticos, mas evoluam em resposta a novos riscos e aprendizados. A articulação entre essas normas voluntárias e as exigências legais domésticas configura um sistema robusto de integridade, no qual os parâmetros internacionais reforçam e complementam o arcabouço legal nacional.

A convergência entre a exigência legal representada pela Lei nº 12.846/2013 e seu decreto regulamentador, as normas de gestão internacionais e os princípios de governança consolidados pelo IBGC configura um sistema integrado, no qual a integridade deixa de ser uma função isolada de conformidade jurídica para se tornar um eixo transversal que perpassa toda a organização. Essa integração é a expressão prática da elevação da integridade à condição de princípio de governança.

A Lei Anticorrupção prevê, ainda, o instrumento do acordo de leniência, por meio do qual a pessoa jurídica que colabora efetivamente com as investigações pode obter a redução das sanções aplicáveis, mediante o cumprimento de determinadas condições, entre as quais frequentemente se inclui o aprimoramento de seu programa de integridade. Esse instrumento, inspirado em experiências internacionais, busca conciliar a punição dos ilícitos com o estímulo à colaboração e à correção de condutas. Do ponto de vista da governança, os acordos de leniência evidenciam a centralidade dos programas de integridade não apenas na prevenção, mas também na resposta a irregularidades já ocorridas, funcionando como mecanismo de reconstrução da conformidade e da confiança.

9.3 Os pilares de um programa de integridade efetivo

A literatura e a prática de compliance convergem para o reconhecimento de que um programa de integridade efetivo não se resume à existência formal de documentos, mas depende da articulação de um conjunto de pilares que funcionam de modo integrado. O primeiro pilar é o comprometimento e o apoio da alta administração, frequentemente designado pela expressão inglesa *tone at the top*, que expressa a ideia de que a cultura de integridade deve ser exemplarmente

sustentada pelos níveis mais elevados da organização. Sem esse comprometimento genuíno, os demais componentes do programa tendem a se tornar meros formalismos.

O segundo pilar é a existência de uma instância responsável pela aplicação do programa, dotada de autonomia, recursos e acesso às instâncias decisórias. O terceiro pilar consiste na análise periódica de riscos, que permite adaptar o programa às vulnerabilidades específicas da organização e de seu setor de atuação. O quarto pilar reúne as políticas e os procedimentos, incluindo o código de conduta, as políticas específicas e os controles internos. O quinto pilar abrange as ações de comunicação e treinamento, que asseguram que os valores e as regras sejam efetivamente conhecidos e internalizados. O sexto pilar compreende os canais de denúncia e os mecanismos de proteção ao denunciante, essenciais para a detecção de irregularidades. O sétimo pilar corresponde às medidas de remediação e às ações disciplinares, que asseguram a resposta adequada aos desvios identificados. O oitavo pilar, por fim, é o monitoramento contínuo, que permite a avaliação e o aprimoramento permanentes do programa.



Figura 5. Os oito pilares que sustentam um programa de integridade efetivo.

A cultura organizacional constitui o substrato sobre o qual todos esses pilares se assentam. Um programa de integridade tecnicamente bem desenhado, mas que não se traduza em uma cultura vivida de integridade, permanece frágil e vulnerável. A construção dessa cultura é um processo de longo prazo, que depende da coerência entre o discurso e a prática, do exemplo das lideranças e da consistência na aplicação das regras a todos os níveis da organização, sem exceções que comprometam a percepção de justiça e de seriedade do programa.

Aplicação prática. os parâmetros do programa de integridade podem estruturar um trabalho no qual os estudantes projetam um programa de compliance para uma organização fictícia, justificando cada componente. Na pesquisa: a efetividade dos programas de integridade em empresas que celebraram acordos de leniência oferece um campo fértil de investigação empírica. Na extensão: os elementos essenciais de um código de conduta podem ser trabalhados em oficinas com pequenas e médias organizações que buscam estruturar suas primeiras políticas de integridade.

10. Governança corporativa e ESG: convergências

A sigla ESG, formada pelas iniciais dos termos ingleses Environmental, Social and Governance, tornou-se, nos últimos anos, um dos vocábulos mais influentes no vocabulário empresarial e financeiro. Ela designa um conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança utilizados para avaliar o desempenho e a sustentabilidade das organizações para além de suas métricas estritamente

financeiras. A obra organizada por Anjos e Calcini situa o ESG como a referência contemporânea da responsabilidade social empresarial, evidenciando como a agenda evoluiu de um discurso voluntário de responsabilidade para um sistema estruturado de critérios com implicações regulatórias e reputacionais concretas.

10.1 Origens e evolução histórica do ESG

A sigla ESG foi popularizada a partir de meados da década de 2000, no contexto de iniciativas do sistema financeiro internacional voltadas à incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança às decisões de investimento. Sua emergência representou a convergência de diversas correntes que vinham se desenvolvendo de forma relativamente independente: o investimento socialmente responsável, que buscava alinhar as decisões de investimento a valores éticos; os movimentos de responsabilidade social empresarial; e a crescente preocupação do mundo financeiro com riscos ambientais e sociais que poderiam afetar o valor dos investimentos no longo prazo.

O que distinguiu a agenda ESG de suas predecessoras foi sua ancoragem na lógica financeira e na gestão de riscos. Ao demonstrar que os fatores ambientais, sociais e de governança podem ter impactos financeiros materiais, a agenda ESG conseguiu incorporar as preocupações de sustentabilidade ao mainstream das decisões empresariais e de investimento, superando a marginalidade a que essas preocupações estiveram historicamente confinadas. Essa incorporação, contudo, trouxe também tensões e riscos, como o da redução da sustentabilidade a um conjunto de métricas e indicadores desprovidos de transformação substantiva, tema que permanece objeto de debate crítico.

10.2 A precedência lógica da governança

É fundamental compreender que, embora a governança apareça como a terceira letra da sigla ESG, ela mantém, em relação às dimensões ambiental e social, uma relação de precedência lógica. Sem estruturas de governança efetivas — conselhos capacitados e diversos, controles internos robustos, transparência informacional e mecanismos de prestação de contas —, as metas ambientais e sociais tendem a permanecer no plano do discurso, desprovidas dos mecanismos de implementação, monitoramento e responsabilização que lhes conferem credibilidade. A governança é, nesse sentido, a infraestrutura institucional que torna possível a efetivação dos compromissos ambientais e sociais.

Essa precedência lógica tem implicações práticas relevantes para as organizações que buscam avançar na agenda ESG. Uma organização que pretenda estabelecer compromissos ambientais ambiciosos, mas que careça de estruturas de governança capazes de defini-los criteriosamente, implementá-los, monitorá-los e prestar contas quanto ao seu cumprimento, corre o risco de que esses compromissos permaneçam no plano das intenções ou, pior, se convertam em instrumentos de comunicação desprovidos de substância. O fortalecimento da governança é, portanto, frequentemente o ponto de partida mais adequado para organizações que buscam desenvolver sua atuação socioambiental de forma consistente e crível, precedendo e sustentando os avanços nas dimensões ambiental e social.

Essa precedência ajuda a explicar por que o fenômeno do greenwashing — a divulgação de compromissos ambientais que não se traduzem em práticas

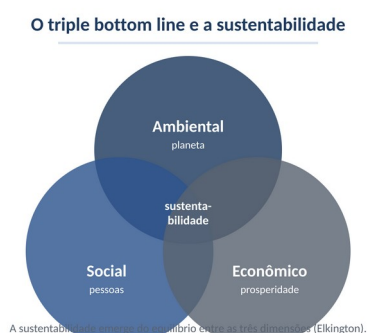
efetivas — está frequentemente associado a fragilidades de governança. Onde não há transparência auditável, prestação de contas e controles internos, os compromissos socioambientais tornam-se vulneráveis à apropriação meramente retórica. A robustez da governança corporativa condiciona, portanto, a credibilidade de toda a agenda ESG.



Figura 6. As três dimensões do ESG e o papel fundante da governança.

10.3 O triple bottom line e a criação de valor compartilhado

A articulação entre resultado econômico e responsabilidade socioambiental encontra uma de suas formulações mais influentes na noção de triple bottom line, proposta por John Elkington. Segundo essa concepção, o desempenho das organizações deve ser avaliado não apenas por sua dimensão econômica, mas também por suas dimensões ambiental e social, sintetizadas na tríade dos três pilares. Elkington argumenta que a sustentabilidade organizacional depende do equilíbrio entre essas três dimensões, de modo que a prosperidade econômica não pode ser dissociada da justiça social e da prudência ambiental.



simples controle da poluição até a incorporação estratégica da variável ambiental, na qual a sustentabilidade deixa de ser um custo de conformidade para se tornar fonte de inovação e de vantagem competitiva. Essa progressão dialoga diretamente com a noção de criação de valor compartilhado, segundo a qual as organizações podem gerar valor econômico ao mesmo tempo em que respondem a necessidades e desafios sociais e ambientais.

10.4 As três dimensões do ESG

Cada uma das três dimensões que compõem a sigla ESG desdobra-se em um conjunto de temas e indicadores. A dimensão ambiental abrange questões como as emissões de gases de efeito estufa, a gestão de recursos hídricos, o uso da energia, a gestão de resíduos, a preservação da biodiversidade e a adaptação às mudanças climáticas. A dimensão social contempla temas como as condições de trabalho, a diversidade e a inclusão, a saúde e a segurança, as relações com as comunidades, os direitos humanos e a responsabilidade sobre a cadeia de fornecedores. A dimensão de governança, por fim, reúne a estrutura e a independência dos conselhos, a ética e a integridade, a transparência, a remuneração dos administradores e os direitos dos acionistas.

Dimensão	Temas representativos	Exemplos de indicadores
Ambiental (E)	Clima, energia, água, resíduos, biodiversidade	Emissões de carbono, consumo hídrico, taxa de reciclagem
Social (S)	Trabalho, diversidade, comunidades, direitos humanos	Índices de diversidade, frequência de acidentes, investimento social
Governança (G)	Conselho, ética, transparência, controles	Independência do conselho, canais de denúncia, políticas de integridade

A obra organizada por Anjos e Calcini evidencia como essas dimensões, longe de constituírem compartimentos estanques, articulam-se de modo sistêmico. Uma organização que negligencia a dimensão de governança tende a apresentar fragilidades também nas dimensões ambiental e social, pois carece dos mecanismos institucionais necessários para converter compromissos em práticas efetivas. Reciprocamente, o desempenho ambiental e social bem gerido reflete-se positivamente na reputação, na gestão de riscos e no acesso a capital, dimensões diretamente ligadas à governança.

10.5 Da responsabilidade social ao valor compartilhado

A trajetória conceitual que conduz à agenda ESG passa pela evolução das noções de responsabilidade social empresarial. Em suas formulações iniciais, a responsabilidade social era frequentemente concebida como um conjunto de ações filantrópicas desvinculadas do núcleo do negócio. A concepção contemporânea, expressa na noção de criação de valor compartilhado, propõe uma articulação mais profunda: a organização gera valor econômico ao mesmo tempo em que responde a necessidades e desafios sociais e ambientais, integrando essas preocupações à sua estratégia e ao seu modelo de negócio. Nessa perspectiva, a sustentabilidade deixa de ser um custo de conformidade ou uma ação de imagem para se tornar fonte de inovação e de vantagem competitiva,

conforme sistematizado por Barbieri em sua análise dos estágios evolutivos da gestão ambiental empresarial.

Aplicação prática. *a evolução do pensamento de Elkington sobre o triple bottom line, incluindo sua autocrítica, oferece um debate rico sobre os limites das ferramentas de sustentabilidade. Na pesquisa: a relação entre qualidade da governança e desempenho ESG das empresas listadas em índices de sustentabilidade constitui uma agenda empírica relevante. Na extensão: os instrumentos de gestão ambiental sistematizados por Barbieri podem ser adaptados em projetos de assessoria a pequenas empresas que buscam reduzir seus impactos ambientais.*

11. Indicadores, relatórios e auditoria socioambiental

A efetivação da agenda de governança socioambiental depende da capacidade das organizações de mensurar, relatar e verificar seu desempenho nas dimensões ambiental, social e de governança. Sem indicadores confiáveis, relatórios padronizados e mecanismos de auditoria, os compromissos socioambientais permanecem impossíveis de avaliar e comparar. Este capítulo apresenta os principais referenciais internacionais de relato e verificação de desempenho socioambiental.

A máxima segundo a qual não se pode gerenciar aquilo que não se mede aplica-se com particular pertinência à gestão socioambiental. A definição de indicadores adequados cumpre múltiplas funções: permite à organização acompanhar seu próprio desempenho e identificar oportunidades de melhoria; possibilita a comparação entre organizações e ao longo do tempo; e oferece às partes interessadas os elementos necessários para avaliar a atuação da organização e fundamentar suas decisões. A crescente sofisticação dos referenciais de relato de sustentabilidade reflete o amadurecimento dessa agenda e a exigência crescente, por parte de investidores, reguladores e da sociedade, de informações socioambientais confiáveis, comparáveis e relevantes.

11.1 Os padrões da Global Reporting Initiative

A Global Reporting Initiative, conhecida pela sigla GRI, é a iniciativa que estabeleceu o conjunto de padrões de relato de sustentabilidade mais amplamente adotado no mundo. Os padrões GRI orientam as organizações na divulgação de seus impactos econômicos, ambientais e sociais de forma estruturada e comparável. Um dos conceitos centrais da abordagem GRI é o da materialidade, que orienta as organizações a focarem seus relatos nos temas mais relevantes em função de seus impactos sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas.

A padronização proporcionada pela GRI cumpre uma função análoga à das normas contábeis no campo financeiro: ao estabelecer definições, métricas e formatos comuns, ela permite a comparabilidade entre organizações e ao longo do tempo, reduzindo a assimetria de informação e ampliando a capacidade de escrutínio por parte dos stakeholders. A determinação dos temas materiais, na abordagem GRI, envolve um processo estruturado de identificação dos impactos da organização e de engajamento com as partes interessadas, o que confere ao relato uma dimensão participativa e o conecta ao princípio da equidade discutido anteriormente.

11.2 SASB e a materialidade financeira

O Sustainability Accounting Standards Board, ou SASB, desenvolveu padrões de divulgação orientados a uma perspectiva distinta e complementar à da GRI. Enquanto a GRI enfatiza os impactos da organização sobre o mundo, os padrões SASB concentram-se nos temas de sustentabilidade financeiramente materiais para cada setor, ou seja, aqueles que podem afetar a situação financeira e o desempenho operacional das organizações. Essa distinção deu origem à noção de dupla materialidade, que reconhece a necessidade de considerar tanto os impactos da organização sobre a sociedade e o ambiente quanto os impactos dos fatores socioambientais sobre a organização.

A abordagem setorial adotada pelo SASB representa uma de suas contribuições mais distintivas. Reconhecendo que os temas de sustentabilidade financeiramente relevantes variam significativamente entre setores, o SASB desenvolveu padrões específicos para diferentes indústrias, identificando, para cada uma, os temas mais suscetíveis de afetar seu desempenho financeiro. Essa especificidade setorial aumenta a relevância e a comparabilidade das informações divulgadas, permitindo que investidores e demais interessados avaliem o desempenho das organizações em relação aos temas efetivamente materiais para seu setor de atuação. A complementaridade entre a abordagem de impacto da GRI e a abordagem de materialidade financeira do SASB é hoje amplamente reconhecida, e os movimentos de convergência entre os diferentes referenciais de relato buscam justamente integrar essas perspectivas em estruturas mais harmonizadas.

A noção de dupla materialidade tornou-se central no debate contemporâneo sobre relato de sustentabilidade. Ela reconhece que os temas socioambientais podem ser materiais em duas direções complementares: na direção dos impactos que a organização gera sobre a sociedade e o ambiente — a materialidade de impacto, enfatizada pela GRI — e na direção dos impactos que os fatores socioambientais podem ter sobre a situação financeira da organização — a materialidade financeira, enfatizada pelo SASB. A convergência dessas duas perspectivas em um relato integrado oferece uma visão mais completa, evidenciando tanto a responsabilidade da organização por seus impactos quanto sua exposição a riscos e oportunidades socioambientais.

11.3 TCFD e a governança de riscos climáticos

A Task Force on Climate-related Financial Disclosures, ou TCFD, foi criada para desenvolver recomendações de divulgação de informações financeiras relacionadas ao clima. Suas recomendações organizam-se em torno de quatro pilares: governança, estratégia, gestão de riscos e métricas e metas. É particularmente significativo que o primeiro pilar das recomendações da TCFD seja justamente a governança, o que reforça a tese, defendida ao longo desta obra, de que a estrutura de governança constitui o fundamento sobre o qual se assenta a credibilidade de toda a divulgação socioambiental. As recomendações da TCFD influenciaram fortemente os padrões de divulgação climática subsequentes, consolidados no âmbito da estruturação de padrões internacionais de sustentabilidade.

A estrutura das recomendações da TCFD oferece um modelo replicável para a governança de outros temas socioambientais além do clima. Ao articular a

governança, a estratégia, a gestão de riscos e as métricas em um conjunto coerente, essas recomendações estabelecem uma lógica que pode ser aplicada à divulgação e à gestão de diversos temas de sustentabilidade. Essa lógica reforça a compreensão de que a divulgação socioambiental efetiva não se resume à apresentação de indicadores isolados, mas exige a demonstração de como a organização governa, planeja, gerencia riscos e mensura seu desempenho em relação a cada tema material. A convergência internacional em torno dessa estrutura, evidenciada pela sua incorporação a padrões globais de divulgação de sustentabilidade, sinaliza um movimento de crescente padronização e exigência de rigor na prestação de contas socioambiental.

11.4 Auditoria e verificação socioambiental

A credibilidade dos relatórios de sustentabilidade depende, em última análise, de mecanismos de verificação independente. A auditoria socioambiental cumpre, no campo da sustentabilidade, função análoga à da auditoria contábil no campo financeiro: conferir asseguração externa quanto à fidedignidade das informações divulgadas. A existência de verificação independente reduz a assimetria de informação entre a organização e seus stakeholders e mitiga o risco de greenwashing, reconectando o tema à questão central da governança e da transparência.

As auditorias ambientais podem assumir diferentes formas e finalidades. As auditorias de conformidade verificam a aderência da organização à legislação ambiental e às licenças e condicionantes aplicáveis. As auditorias de sistemas de gestão avaliam a adequação e a eficácia dos sistemas de gestão ambiental implantados. As auditorias de desempenho examinam os resultados efetivamente alcançados em relação a metas e indicadores estabelecidos. Lima e colaboradores, ao tratarem dos sistemas de gestão e auditoria ambiental, evidenciam como esses instrumentos se articulam em um ciclo de melhoria contínua, no qual a verificação alimenta a revisão e o aprimoramento das práticas. A auditoria socioambiental não é, portanto, um evento isolado de fiscalização, mas um componente permanente do sistema de governança socioambiental.

11.5 Instrumentos econômicos e regulatórios da política ambiental brasileira

Para além dos padrões voluntários de relato, a gestão socioambiental das organizações opera dentro de um arcabouço regulatório específico. No Brasil, a política ambiental dispõe de um conjunto de instrumentos econômicos e regulatórios que condicionam a atuação das organizações. O licenciamento ambiental constitui o instrumento por meio do qual o poder público autoriza e condiciona a instalação e a operação de atividades potencialmente poluidoras, mediante a avaliação prévia de seus impactos. A avaliação de impacto ambiental, materializada em estudos técnicos, oferece a base para essas decisões, exigindo a identificação, a previsão e a mitigação dos impactos das atividades sobre o meio ambiente.

O pagamento por serviços ambientais representa um instrumento econômico inovador, que busca remunerar os agentes que conservam ou recuperam ecossistemas provedores de serviços ambientais, internalizando nos cálculos econômicos o valor de benefícios historicamente tratados como externalidades. A responsabilidade civil ambiental, por sua vez, estabelece o dever de reparação

dos danos causados ao meio ambiente, funcionando como incentivo à prevenção e como mecanismo de responsabilização. Esses instrumentos, articulados às estruturas de governança e aos programas de compliance socioambiental, compõem o ambiente institucional no qual as organizações brasileiras exercem sua gestão socioambiental.

Aplicação prática. *a comparação entre os padrões GRI e SASB permite construir um exercício sobre o conceito de dupla materialidade a partir de casos setoriais concretos. Na pesquisa: a análise da aderência dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras às recomendações da TCFD constitui um objeto de investigação atual. Na extensão: os princípios da materialidade podem orientar oficinas que ajudem organizações locais a identificar quais temas socioambientais são efetivamente relevantes para seus contextos.*

12. Mudança climática, riscos socioambientais e governança climática

A mudança climática emergiu, nas últimas décadas, como um dos desafios mais complexos e transversais para a gestão das organizações. Seus efeitos não se restringem à dimensão ambiental, mas repercutem sobre as estratégias empresariais, os modelos de negócio, as cadeias de suprimento e a própria continuidade das atividades. A resposta organizacional a esse desafio exige a incorporação da variável climática ao núcleo da governança, dando origem ao que se convencionou denominar governança climática.

12.1 Riscos físicos e riscos de transição

A literatura sobre riscos climáticos distingue duas grandes categorias. Os riscos físicos decorrem dos efeitos diretos das mudanças climáticas, como eventos extremos — secas, inundações, tempestades — e mudanças graduais nos padrões climáticos, que podem afetar instalações, operações e cadeias de suprimento. Os riscos de transição, por sua vez, decorrem do próprio processo de transição para uma economia de baixo carbono, incluindo mudanças regulatórias, tecnológicas, de mercado e reputacionais que podem afetar o valor de ativos e a viabilidade de determinados modelos de negócio. A adequada gestão de ambos os tipos de risco depende de estruturas de governança capazes de identificá-los, avaliá-los e integrá-los ao processo de decisão estratégica.

Os riscos de transição merecem atenção particular por sua natureza menos evidente. Enquanto os riscos físicos se manifestam de forma perceptível em eventos concretos, os riscos de transição operam de maneira mais sutil, por meio de transformações no ambiente regulatório, tecnológico e de mercado. Uma organização cujo modelo de negócio depende intensamente de combustíveis fósseis, por exemplo, pode enfrentar a desvalorização de seus ativos em decorrência de novas regulações climáticas, de avanços tecnológicos em fontes alternativas ou de mudanças nas preferências dos consumidores e investidores. O fenômeno dos ativos encalhados — investimentos que perdem valor antes do fim de sua vida útil prevista, em razão da transição para uma economia de baixo carbono — ilustra a materialidade financeira desses riscos e a importância de sua consideração no planejamento estratégico das organizações.

12.2 Adaptação e resiliência

A resposta à mudança climática articula-se em duas frentes complementares. A mitigação busca reduzir as emissões de gases de efeito estufa e, assim, limitar a intensidade das mudanças climáticas futuras. A adaptação, por sua vez, busca ajustar os sistemas naturais e humanos aos efeitos já inevitáveis das mudanças em curso, reduzindo a vulnerabilidade e fortalecendo a resiliência. Para as organizações, a construção de resiliência climática implica a capacidade de antecipar, absorver e se recuperar dos impactos climáticos, mantendo a continuidade de suas funções essenciais. Essa capacidade depende, mais uma vez, de estruturas de governança que incorporem a consideração sistemática dos riscos climáticos ao planejamento e à gestão.

A articulação entre mitigação e adaptação exige das organizações uma abordagem equilibrada. Concentrar-se exclusivamente na mitigação, negligenciando a adaptação, pode deixar a organização vulnerável a impactos climáticos que já são inevitáveis. Priorizar apenas a adaptação, sem contribuir para a mitigação, transfere para o futuro e para terceiros os custos das emissões presentes. A governança climática madura busca integrar ambas as frentes, reconhecendo a responsabilidade da organização tanto por reduzir sua contribuição para a mudança climática quanto por preparar-se para seus efeitos. Essa integração conecta a gestão climática às questões de justiça discutidas anteriormente, uma vez que os impactos climáticos e os custos da transição recaem de forma desigual sobre diferentes grupos e territórios, exigindo que as estratégias organizacionais considerem também a dimensão distributiva de suas escolhas.

12.3 A governança climática nas organizações

A governança climática consiste na incorporação sistemática da variável climática às estruturas e processos de governança da organização. Ela pressupõe que o órgão de governança assuma responsabilidade explícita pela supervisão dos riscos e oportunidades relacionados ao clima, que a estratégia organizacional incorpore considerações climáticas, que existam processos de gestão desses riscos e que sejam definidas métricas e metas de acompanhamento. Não por acaso, essa estrutura corresponde precisamente aos quatro pilares das recomendações de divulgação climática — governança, estratégia, gestão de riscos e métricas e metas —, evidenciando a centralidade da governança na resposta organizacional à mudança climática.

A atribuição de responsabilidade pela supervisão climática ao mais alto nível da governança tem implicações concretas. Ela exige que os conselhos desenvolvam competências relacionadas ao tema, que incorporem a análise de cenários climáticos às suas deliberações e que integrem os objetivos climáticos aos sistemas de incentivo e de avaliação de desempenho. A criação de comitês de sustentabilidade ou de comitês específicos dedicados ao tema climático, discutida anteriormente no contexto dos comitês de assessoramento, é uma das expressões concretas dessa incorporação. A transição para uma economia de baixo carbono, longe de ser apenas um desafio operacional, constitui, assim, um desafio de governança que reconfigura as prioridades e as competências exigidas dos órgãos de direção das organizações.

Aplicação prática. *a distinção entre riscos físicos e de transição pode ser explorada a partir da análise dos riscos climáticos de setores específicos, como o agronegócio ou o*

setor de energia. Na pesquisa: a integração dos riscos climáticos à governança das organizações brasileiras constitui uma agenda de investigação emergente. Na extensão: a avaliação de vulnerabilidade climática pode orientar projetos junto a comunidades e organizações locais expostas a eventos climáticos extremos.

13. Governança, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e gestão socioambiental

A agenda global de sustentabilidade encontrou, em 2015, um marco de referência com a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pela Organização das Nações Unidas, no âmbito da Agenda 2030. Os dezessete objetivos, desdobrados em cento e sessenta e nove metas, oferecem um vocabulário comum e universalmente compartilhado para a articulação de esforços de governos, empresas e sociedade civil em torno de desafios como a erradicação da pobreza, a ação climática, a produção e o consumo responsáveis e a construção de instituições eficazes e transparentes.

Do ponto de vista da governança corporativa, a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ao planejamento estratégico das organizações representa um desafio de tradução: converter metas globais e abstratas em objetivos organizacionais concretos, mensuráveis e monitoráveis. Essa tradução exige estruturas de governança capazes de estabelecer a transversalidade dos temas de sustentabilidade nas diferentes áreas da organização, de definir indicadores de acompanhamento e de prestar contas quanto ao progresso alcançado. É significativo que o décimo sexto objetivo trate explicitamente da promoção de instituições eficazes, responsáveis e transparentes, estabelecendo uma ponte direta entre a agenda de desenvolvimento sustentável e os princípios de governança discutidos nesta obra.

A Agenda 2030 caracteriza-se, ademais, por seu caráter integrado e indivisível, que reconhece as interconexões entre os diferentes objetivos. Avanços em um objetivo frequentemente dependem de progressos em outros, e ações voltadas a determinada meta podem produzir efeitos — positivos ou negativos — sobre metas distintas. Essa característica exige das organizações uma abordagem sistêmica, capaz de considerar as interdependências entre as diferentes dimensões do desenvolvimento sustentável. A perspectiva do pensamento complexo, discutida em capítulo próprio, oferece um referencial adequado para lidar com essa complexidade, evitando abordagens fragmentadas que tratem cada objetivo isoladamente.

13.1 Da adesão simbólica à integração efetiva

Um risco recorrente na relação entre organizações e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável é o da adesão meramente simbólica, na qual a organização associa sua marca aos objetivos sem que haja integração efetiva às suas práticas e à sua estratégia. Assim como no caso do *greenwashing* discutido anteriormente, a superação desse risco depende da robustez das estruturas de governança: são elas que permitem distinguir o compromisso efetivo, ancorado em metas, indicadores e prestação de contas, da adesão retórica desprovida de consequências práticas.

13.2 Transversalidade, metas e monitoramento

A integração efetiva dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável à gestão organizacional exige três movimentos articulados. O primeiro é a transversalidade, que consiste em fazer com que os temas de sustentabilidade permeiem as diferentes áreas e processos da organização, em vez de permanecerem confinados a um departamento específico. O segundo é a definição de metas concretas, que traduzam os objetivos globais em compromissos organizacionais mensuráveis, com prazos e responsáveis definidos. O terceiro é o monitoramento sistemático, que permite acompanhar o progresso, identificar desvios e prestar contas quanto aos resultados alcançados.

A articulação entre metas globais e metas locais constitui um desafio particular. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são formulados em escala global, mas sua efetivação depende de sua tradução para os contextos específicos de cada organização e território. Essa tradução exige sensibilidade às particularidades locais e capacidade de identificar quais objetivos são mais relevantes e sobre quais a organização tem maior capacidade de gerar impacto positivo. Sachs, em sua elaboração sobre a ecossocioeconomia, oferece um referencial valioso para essa articulação entre as escalas global e local do desenvolvimento, enfatizando a necessidade de estratégias que conciliem a viabilidade econômica, a justiça social e a prudência ecológica de forma adaptada a cada contexto.

A contribuição de Sachs é particularmente rica ao propor que o desenvolvimento seja pensado de forma multidimensional, superando a redução do desenvolvimento ao mero crescimento econômico. Em sua perspectiva, um desenvolvimento verdadeiramente sustentável deve articular a eficiência econômica, a equidade social, a prudência ecológica e outras dimensões, como a espacial e a cultural, de modo integrado e adaptado às realidades de cada território. Essa concepção ampliada do desenvolvimento fornece um contraponto valioso às abordagens que reduzem a sustentabilidade a indicadores estritamente econômicos ou a compromissos ambientais desvinculados da justiça social, reforçando a necessidade de que a gestão socioambiental incorpore a dimensão da equidade em suas estratégias e decisões.

Aplicação prática. *os estudantes podem ser desafiados a mapear como uma organização real vincula suas iniciativas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, avaliando a consistência entre o discurso e as práticas. Na pesquisa: a qualidade da integração dos objetivos globais ao planejamento estratégico de organizações de diferentes setores oferece um campo de investigação relevante. Na extensão: os objetivos podem servir de referência para o desenho de projetos de extensão universitária que articulem a atuação acadêmica a desafios concretos de desenvolvimento local.*

14. Teorias organizacionais e abordagens interdisciplinares

A gestão socioambiental, por sua própria natureza, não se acomoda nos limites de uma única disciplina. Ela mobiliza conhecimentos das ciências da administração, da economia, do direito, da ecologia, da sociologia e da filosofia, exigindo abordagens capazes de articular saberes diversos em torno de problemas complexos. Este capítulo apresenta algumas das perspectivas teóricas que fundamentam essa articulação interdisciplinar.

A necessidade de perspectivas teóricas mais amplas decorre da própria natureza dos problemas socioambientais. Diferentemente de problemas técnicos bem delimitados, que admitem soluções conhecidas, os problemas socioambientais apresentam características que a literatura denomina complexas ou perversas: envolvem múltiplos atores com interesses e visões divergentes, não possuem formulação definitiva única, suas soluções não são simplesmente verdadeiras ou falsas mas melhores ou piores, e as intervenções sobre eles produzem consequências difíceis de prever e frequentemente irreversíveis. O enfrentamento desses problemas exige, portanto, abordagens que reconheçam a complexidade, a incerteza e a pluralidade de perspectivas, em vez de reduzi-las artificialmente.

14.1 O pensamento complexo

Edgar Morin, um dos principais formuladores do pensamento complexo, oferece um referencial epistemológico fundamental para a gestão socioambiental. Morin critica o paradigma da simplificação, que fragmenta o conhecimento em disciplinas estanques e reduz a realidade a relações lineares de causa e efeito. Em contraposição, o pensamento complexo propõe a religação dos saberes, o reconhecimento da incerteza e a compreensão dos fenômenos em suas múltiplas dimensões e interconexões. Aplicado à gestão socioambiental, esse referencial ajuda a compreender que os problemas ambientais não podem ser tratados isoladamente de suas dimensões sociais, econômicas, políticas e culturais.

O pensamento complexo de Morin não propõe o abandono do rigor ou a diluição do conhecimento em generalidades, mas uma forma distinta de rigor, capaz de lidar com a complexidade sem reduzi-la artificialmente. Morin distingue a complexidade — que reconhece a multidimensionalidade, a incerteza e as interconexões dos fenômenos — da mera complicação, que se refere apenas ao grande número de elementos. Para a gestão socioambiental, essa distinção é preciosa: os problemas do campo não são apenas complicados, no sentido de envolverem muitas variáveis, mas genuinamente complexos, no sentido de envolverem interações não lineares, retroações e emergências que desafiam as abordagens fragmentadas. Reconhecer essa complexidade é o primeiro passo para desenvolver formas de gestão e de pesquisa à altura dos desafios socioambientais contemporâneos.

14.2 A racionalidade ambiental

Enrique Leff contribui para esse debate com a noção de racionalidade ambiental, que propõe uma crítica à racionalidade econômica dominante e a construção de um novo saber capaz de articular a produção com a conservação da natureza e com a diversidade cultural. Para Leff, a crise ambiental é, antes de tudo, uma crise do conhecimento e da forma como a modernidade concebeu a relação entre sociedade e natureza. A racionalidade ambiental proposta pelo autor desdobra-se em diferentes esferas — substantiva, teórica, instrumental e cultural —, que juntas fundamentam uma reapropriação social da natureza orientada pela sustentabilidade e pela justiça.

A contribuição de Leff é particularmente relevante para a gestão socioambiental porque desloca o problema ambiental do plano estritamente técnico para o plano epistemológico e político. Se a crise ambiental é, em sua raiz,

uma crise do modo de conhecer e de organizar a relação entre sociedade e natureza, então seu enfrentamento não se resolve apenas com melhores tecnologias ou instrumentos de gestão, mas exige uma transformação mais profunda dos saberes e das racionalidades que orientam a ação. Essa perspectiva convida os gestores e pesquisadores da área a uma postura de humildade epistemológica e de abertura ao diálogo com saberes diversos, incluindo os saberes tradicionais das populações que mantêm relações particulares com seus territórios.

14.3 Visão sistêmica e os limites do crescimento

A perspectiva sistêmica, formulada por autores como Fritjof Capra, complementa esse arcabouço ao propor a compreensão dos fenômenos vivos e sociais como redes de relações, em oposição à visão mecanicista e fragmentada. A visão sistêmica da vida, elaborada por Capra em conjunto com Pier Luigi Luisi, propõe uma concepção unificada que articula as dimensões biológica, cognitiva, social e ecológica, com implicações que se estendem da filosofia à política e à economia. Para essa perspectiva, compreender um sistema significa compreender as relações e os padrões que o constituem, e não apenas suas partes isoladas — princípio que se aplica diretamente à análise dos sistemas socioambientais, nos quais as interações entre os componentes são frequentemente mais determinantes do que os componentes em si.

Na mesma direção crítica, Luiz Marques, em sua análise sobre capitalismo e colapso ambiental, oferece um contraponto rigoroso e documentado sobre os limites ecológicos do modelo de crescimento contemporâneo, convidando à reflexão sobre a sustentabilidade dos padrões vigentes de produção e consumo. A obra de Marques destaca-se pelo rigor na mobilização de evidências científicas sobre a magnitude dos impactos ambientais do modelo econômico dominante, funcionando como um alerta sobre os riscos de abordagens que tratam a sustentabilidade de forma meramente retórica ou incremental. Essas perspectivas críticas cumprem, no contexto acadêmico, a função indispensável de submeter os conceitos de sustentabilidade e de governança ao escrutínio de suas contradições e limites, prevenindo tanto o otimismo ingênuo quanto o ceticismo paralisante.

14.4 Perspectivas críticas e complexidade

A gestão socioambiental crítica exige a mobilização de perspectivas teóricas capazes de submeter as práticas organizacionais ao escrutínio de suas dimensões de poder, de conflito e de justiça. As abordagens interdisciplinares aplicadas à gestão socioambiental incorporam contribuições que ultrapassam o instrumental gerencial convencional. A perspectiva da complexidade, discutida a partir de Morin, alerta para os limites das soluções simplificadoras diante de problemas que envolvem múltiplas dimensões interdependentes e níveis de incerteza irreduzíveis.

A epistemologia ambiental de Leff, desenvolvida em suas aventuras da epistemologia ambiental, aprofunda a compreensão de que a construção do conhecimento sobre o ambiente exige o diálogo de saberes — a articulação entre o conhecimento científico e os saberes tradicionais e locais das populações que habitam e conhecem seus territórios. Essa perspectiva tem implicações metodológicas diretas, exigindo abordagens de pesquisa que reconheçam a

legitimidade de diferentes formas de conhecimento e que promovam sua articulação em vez de sua hierarquização. A gestão socioambiental que se pretende crítica e efetiva não pode prescindir dessa abertura ao diálogo entre saberes distintos.

Aplicação prática. *o pensamento complexo de Morin pode fundamentar a estruturação de disciplinas que articulem, de forma explícita, os saberes de diferentes áreas em torno de problemas socioambientais. Na pesquisa: a racionalidade ambiental de Leff oferece um referencial teórico para investigações qualitativas sobre conflitos socioambientais e diálogo de saberes. Na extensão: a visão sistêmica pode orientar metodologias participativas que envolvam comunidades na compreensão integrada de seus territórios.*

15. Educação para a sustentabilidade e formação em contextos organizacionais

A consolidação de uma cultura de governança socioambiental depende, em grande medida, de processos formativos capazes de desenvolver, nos diferentes atores organizacionais, as competências, os valores e as sensibilidades necessárias à sustentabilidade. A educação para a sustentabilidade, nesse sentido, não se restringe à transmissão de conteúdos técnicos, mas envolve a formação de sujeitos críticos, reflexivos e comprometidos com a transformação de suas práticas.

No contexto organizacional, a educação corporativa para a sustentabilidade assume a forma de programas de capacitação, sensibilização e desenvolvimento que buscam alinhar as práticas cotidianas dos colaboradores aos valores e compromissos socioambientais da organização. Casale e Lindino destacam a educação ambiental empresarial como condição estratégica, argumentando que a internalização dos valores de sustentabilidade pelos colaboradores é um requisito para a efetividade das políticas ambientais das organizações. A educação, nessa perspectiva, é o mecanismo que conecta os princípios formais de governança à cultura vivida no dia a dia da organização.

A abordagem de Casale e Lindino é particularmente relevante ao situar a educação ambiental não como uma atividade acessória ou pontual, mas como uma condição estratégica para a organização. Essa perspectiva articula-se diretamente à discussão sobre cultura organizacional e integridade desenvolvida em capítulo anterior: assim como um programa de integridade depende de uma cultura vivida de integridade, as políticas socioambientais dependem de uma cultura de sustentabilidade que só pode ser construída por meio de processos educativos consistentes. A educação corporativa para a sustentabilidade cumpre, assim, a função de mediar entre a dimensão formal das políticas e a dimensão vivida das práticas, sem a qual os compromissos socioambientais permanecem no plano da intenção.

A dimensão crítica da educação para a sustentabilidade é particularmente relevante no ambiente acadêmico. Uma formação que se limite a reproduzir acriticamente os discursos de sustentabilidade corre o risco de formar profissionais capazes de operar as ferramentas, mas incapazes de questionar seus pressupostos e limites. A articulação entre a dimensão instrumental e a dimensão crítica é, portanto, um desafio central da formação em gestão socioambiental.

As competências a serem desenvolvidas por uma formação em gestão socioambiental abrangem, assim, múltiplas dimensões. No plano cognitivo, exige-se o domínio dos conceitos, instrumentos e referenciais do campo. No plano crítico, requer-se a capacidade de analisar os pressupostos, os limites e as implicações das práticas e discursos de sustentabilidade. No plano relacional, demanda-se a habilidade de dialogar com diferentes atores e saberes, articulando perspectivas divergentes em torno de problemas comuns. No plano ético, por fim, espera-se o desenvolvimento de valores e sensibilidades orientados à responsabilidade socioambiental. A formação integral desses profissionais constitui um dos desafios mais relevantes das instituições de ensino superior no campo das Ciências Sociais Aplicadas.

A universidade cumpre, nesse contexto, um papel que transcende a formação de profissionais. Por meio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, ela articula a produção de conhecimento, a formação de sujeitos e o compromisso com a transformação social. A extensão universitária, em particular, oferece o espaço privilegiado para que o conhecimento acadêmico dialogue com os saberes e as demandas das comunidades, em uma relação de mão dupla que enriquece tanto a universidade quanto a sociedade. É nessa articulação que os conceitos de governança socioambiental discutidos nesta obra encontram sua realização mais plena.

Aplicação prática. *um programa de disciplina pode combinar o domínio dos instrumentos de gestão socioambiental com a análise crítica de suas limitações, formando profissionais reflexivos. Na pesquisa: a efetividade dos programas de educação corporativa para a sustentabilidade oferece um objeto de investigação pouco explorado. Na extensão: a universidade pode oferecer processos formativos para organizações locais, traduzindo o conhecimento acadêmico em capacitação aplicada.*

16. Metodologias interdisciplinares na pesquisa em gestão socioambiental

A produção de conhecimento científico na área de gestão socioambiental enfrenta o desafio de articular métodos e saberes de diferentes disciplinas em torno de objetos complexos. A interdisciplinaridade, nesse contexto, não é um simples somatório de disciplinas, mas um esforço de integração que busca superar a fragmentação do conhecimento e construir compreensões mais abrangentes dos fenômenos investigados.

Ivani Fazenda, referência no estudo da interdisciplinaridade no Brasil, distingue a interdisciplinaridade de conceitos próximos, como a multidisciplinaridade e a transdisciplinaridade. Enquanto a multidisciplinaridade justapõe disciplinas sem integrá-las e a transdisciplinaridade busca uma articulação que transcende as fronteiras disciplinares, a interdisciplinaridade caracteriza-se pela interação e pela colaboração efetiva entre as disciplinas, com troca e enriquecimento mútuos. Para a autora, a interdisciplinaridade é antes uma atitude — de abertura, de diálogo e de humildade diante da complexidade — do que um método rígido.

Essa distinção tem consequências práticas para o desenho de pesquisas em gestão socioambiental. A mera reunião de pesquisadores de diferentes áreas em um mesmo projeto não garante a interdisciplinaridade: se cada um permanece confinado à sua disciplina, produzindo análises paralelas que não se articulam,

tem-se apenas multidisciplinaridade. A interdisciplinaridade genuína exige o esforço deliberado de construir pontes entre as disciplinas, de traduzir conceitos e métodos, de identificar questões comuns e de integrar os resultados em uma compreensão mais abrangente. Esse esforço é exigente e nem sempre bem-sucedido, mas é justamente ele que confere à pesquisa interdisciplinar seu potencial de iluminar dimensões dos problemas que escapariam a abordagens disciplinares isoladas.

16.1 A triangulação de métodos

No plano metodológico concreto, um dos procedimentos mais fecundos para a pesquisa interdisciplinar em gestão socioambiental é a triangulação de métodos, sistematizada no campo das ciências sociais por autores como Maria Cecília de Souza Minayo. A triangulação consiste na combinação de diferentes métodos, fontes de dados, perspectivas teóricas ou pesquisadores no estudo de um mesmo fenômeno, com o objetivo de conferir maior robustez, validade e profundidade à investigação. Ao articular abordagens quantitativas e qualitativas, a triangulação permite captar tanto a dimensão mensurável quanto a dimensão compreensiva dos fenômenos socioambientais, sendo especialmente adequada à natureza complexa e multifacetada desses objetos.

Martins e Théophilo, em obra dedicada à metodologia da investigação científica para as ciências sociais aplicadas, oferecem o instrumental técnico para a operacionalização dessas escolhas metodológicas, orientando o pesquisador na construção de desenhos de pesquisa consistentes, na definição de estratégias de coleta e análise de dados e no rigor da fundamentação teórica. A conjugação entre a atitude interdisciplinar preconizada por Fazenda, o referencial da complexidade de Morin e o rigor metodológico da triangulação constitui um caminho sólido para a produção de conhecimento científico na área.

O rigor metodológico defendido por Martins e Théophilo abrange dimensões que vão da definição clara do problema de pesquisa e dos objetivos à escolha adequada das técnicas de coleta e análise, passando pela fundamentação teórica consistente e pela explicitação dos procedimentos adotados. Esse rigor não se opõe à criatividade e à abertura exigidas pela pesquisa interdisciplinar, mas as complementa: é justamente a solidez metodológica que confere credibilidade às investigações que ousam articular saberes diversos. Na pesquisa em gestão socioambiental, em particular, o rigor metodológico é condição para que os resultados possam informar decisões e políticas com a confiabilidade necessária, evitando que a relevância dos temas investigados seja comprometida por fragilidades no percurso investigativo.

16.2 Paradigmas científicos e epistemologias emergentes

A pesquisa em gestão socioambiental situa-se em um momento de transição paradigmática. O paradigma científico dominante, herdeiro da racionalidade moderna, caracterizou-se pela fragmentação disciplinar, pela busca da objetividade neutra e pela separação entre sujeito e objeto do conhecimento. As epistemologias emergentes, ao contrário, reconhecem a complexidade dos fenômenos, a implicação do pesquisador em seu objeto e a necessidade de integração de saberes. Essa transição não é apenas metodológica, mas epistemológica, envolvendo uma reconsideração das próprias concepções sobre o que é o conhecimento válido e como ele é produzido.

O desafio da integração de saberes e da complexidade na produção científica interdisciplinar manifesta-se de forma concreta na dificuldade de articular linguagens, métodos e critérios de validação de diferentes disciplinas. Superar esse desafio exige, conforme aponta Fazenda, mais do que a justaposição de especialistas: requer o desenvolvimento de uma atitude interdisciplinar genuína, marcada pela abertura ao diálogo, pela disposição de questionar os próprios pressupostos e pela humildade diante da complexidade dos fenômenos investigados. O rigor metodológico, nesse contexto, não se opõe à abertura interdisciplinar, mas a complementa: é justamente a articulação entre rigor e abertura que confere solidez e relevância à pesquisa em gestão socioambiental.

Aplicação prática. *a distinção entre multi, inter e transdisciplinaridade pode ser trabalhada a partir da análise de projetos de pesquisa reais, classificando-os segundo seu grau de integração disciplinar. Na pesquisa: a triangulação de métodos oferece um procedimento robusto para o estudo de fenômenos socioambientais que exigem a combinação de dados quantitativos e qualitativos. Na extensão: metodologias participativas de pesquisa-ação permitem articular a produção de conhecimento acadêmico ao enfrentamento de problemas concretos das comunidades.*

17. Estudo de caso integrador e roteiro de autodiagnóstico

Este capítulo final propõe a integração dos conceitos discutidos ao longo da obra por meio de um estudo de caso ilustrativo e de um roteiro prático de autodiagnóstico, aplicáveis tanto no ensino quanto na extensão.

A opção por encerrar a obra com um estudo de caso e um roteiro de autodiagnóstico reflete o compromisso, assumido desde a apresentação, com a dimensão aplicada do conhecimento. Após percorrer os fundamentos teóricos, os princípios, as estruturas e os instrumentos da governança socioambiental, cabe demonstrar como esses elementos se articulam na prática, diante de uma situação concreta. O estudo de caso e o roteiro que se seguem não esgotam as possibilidades de aplicação, mas oferecem modelos que podem ser adaptados e ampliados conforme as necessidades específicas de cada contexto de ensino, pesquisa ou extensão.

17.1 Estudo de caso ilustrativo

Considere-se, para fins didáticos, uma organização hipotética: uma autarquia responsável pela regulação do uso de recursos hídricos em uma bacia hidrográfica. Em um processo de autoavaliação de sua governança, a organização identifica fragilidades na segregação de funções entre a diretoria executiva e a área responsável pela fiscalização das outorgas de uso da água. A ausência de um comitê de ética e a inexistência de um canal de denúncias independente caracterizam lacunas nos princípios de prestação de contas e de integridade. A avaliação também revela que os relatórios de gestão são pouco acessíveis às partes interessadas externas, evidenciando fragilidade no princípio da transparência.

A aplicação dos referenciais discutidos nesta obra permitiria recomendar, nesse cenário, um conjunto articulado de medidas. Em primeiro lugar, a criação de um comitê consultivo com participação de representantes da sociedade civil e de usuários da água, fortalecendo os princípios da equidade e da participação. Em segundo lugar, a implantação de um canal de denúncias independente,

vinculado diretamente ao órgão colegiado máximo da autarquia, fortalecendo o princípio da integridade e alinhando a organização aos parâmetros do programa de integridade previstos na regulamentação da Lei Anticorrupção. Em terceiro lugar, a estruturação dos controles internos segundo a lógica do Modelo das Três Linhas, esclarecendo quem executa, quem monitora e quem avalia de forma independente a gestão dos riscos regulatórios. Por fim, a publicação de um relatório anual de gestão com indicadores de desempenho regulatório e de impacto socioambiental, orientado pelos princípios de materialidade dos padrões internacionais de relato, fortalecendo os princípios da transparência e da prestação de contas.

Esse estudo de caso evidencia como os diferentes elementos discutidos ao longo da obra — princípios do IBGC, estrutura de governança, Modelo das Três Linhas, programa de integridade e padrões de relato — não constituem temas isolados, mas componentes articulados de um sistema integrado de governança socioambiental.

O caso apresentado presta-se, ainda, a múltiplos aproveitamentos didáticos e investigativos. No ensino, ele pode ser trabalhado como estudo de caso a ser analisado pelos estudantes, que seriam desafiados a diagnosticar as fragilidades de governança e a propor medidas de aprimoramento, exercitando a aplicação integrada dos conceitos. Na pesquisa, a situação descrita sugere problemas investigativos relevantes sobre a efetividade da governança em entidades reguladoras e sobre os fatores que condicionam a adoção de boas práticas em organizações públicas. Na extensão, o roteiro de diagnóstico derivado do caso pode orientar processos de assessoria a organizações reais que buscam aprimorar sua governança socioambiental.

É importante ressaltar que a organização descrita é hipotética e serve a propósitos exclusivamente didáticos. Sua construção busca reunir, em um único cenário verossímil, um conjunto de fragilidades e de soluções que, na realidade, aparecem de forma dispersa em diferentes organizações. Essa condensação didática permite ilustrar, de modo integrado, a aplicação dos conceitos discutidos ao longo da obra, sem que se pretenda representar qualquer organização específica.

17.2 Roteiro de autodiagnóstico de governança

O quadro a seguir oferece um roteiro simplificado de autoavaliação, organizado a partir dos cinco princípios do IBGC, para uso em oficinas de capacitação, disciplinas ou processos de diagnóstico institucional. Cada princípio é associado a uma pergunta-chave que orienta a reflexão sobre a maturidade da governança da organização.

Princípio	Pergunta-chave de autodiagnóstico
Transparência	A organização divulga informações relevantes de forma proativa, para além do mínimo legal exigido?
Equidade	Existem mecanismos formais de escuta e de proteção das partes interessadas com menor poder relativo?
Prestação de Contas	Os agentes de governança são avaliados e responsabilizados por seus atos de forma sistemática?
Responsabilidade Corporativa	A sustentabilidade socioambiental de longo prazo integra

Princípio	Pergunta-chave de autodiagnóstico
	formalmente o processo decisório?
Integridade	Existe um programa de integridade estruturado, com canal de denúncias independente e código de conduta vigente?

A aplicação desse roteiro não pretende produzir um diagnóstico definitivo, mas provocar a reflexão estruturada sobre as dimensões essenciais da governança. Respostas negativas ou hesitantes a qualquer das perguntas sinalizam oportunidades de aprimoramento e pontos de partida para a construção de planos de fortalecimento institucional.

O roteiro pode ser enriquecido e adaptado conforme o contexto de sua aplicação. Em processos de ensino, cada pergunta-chave pode desdobrar-se em questões mais específicas, orientando análises aprofundadas de casos reais. Em ações de extensão, o roteiro pode ser convertido em um instrumento participativo, aplicado em conjunto com os membros da organização diagnosticada, de modo a promover não apenas o diagnóstico, mas também a apropriação coletiva das oportunidades de melhoria. Em pesquisas, os princípios subjacentes ao roteiro podem fundamentar a construção de instrumentos de avaliação mais sofisticados, com escalas e indicadores que permitam análises comparativas e longitudinais. Em todas essas aplicações, o valor do roteiro reside menos em sua completude e mais em sua capacidade de organizar a reflexão em torno dos princípios fundamentais da governança, oferecendo um ponto de partida estruturado para o aprimoramento institucional.

18. Considerações finais

Ao longo desta obra, procurou-se demonstrar que a governança corporativa deixou de ser um tema restrito às companhias abertas para se consolidar como um referencial aplicável a organizações públicas, estatais, reguladoras e do terceiro setor, com particular pertinência para a gestão socioambiental. A articulação entre os princípios consolidados pelo IBGC, os fundamentos teóricos da agência e dos stakeholders, o Modelo das Três Linhas, o arcabouço normativo de integridade e os padrões internacionais de relato configura um sistema integrado, cujo domínio é indispensável para gestores, conselheiros, pesquisadores e educadores da área.

O percurso desenvolvido evidenciou, ainda, um fio condutor que atravessa todos os temas abordados: a centralidade da governança como infraestrutura institucional que torna possível a efetivação dos compromissos socioambientais. Dos fundamentos teóricos da relação de agência às metodologias interdisciplinares de pesquisa, dos princípios do IBGC aos instrumentos de relato de sustentabilidade, um mesmo princípio se reafirma — o de que estruturas, processos e culturas de governança robustas são a condição sem a qual os melhores propósitos ambientais e sociais não se convertem em resultados concretos e verificáveis. Essa é, talvez, a principal contribuição que a perspectiva da governança corporativa oferece ao campo da gestão socioambiental.

Buscou-se, igualmente, evidenciar a precedência lógica da governança em relação às dimensões ambiental e social da agenda de sustentabilidade: sem estruturas de governança robustas, os compromissos socioambientais

permanecem vulneráveis ao esvaziamento retórico. A robustez da governança é, nesse sentido, a condição de credibilidade de toda a agenda ESG e de desenvolvimento sustentável.

Cabe uma palavra final sobre o caráter necessariamente crítico com que os conceitos aqui apresentados devem ser mobilizados. A governança corporativa, o ESG e os demais referenciais discutidos não são fórmulas neutras ou definitivas, mas construções históricas, atravessadas por tensões e limites. As perspectivas críticas mobilizadas ao longo da obra — a autocrítica de Elkington sobre o triple bottom line, as advertências de Marques sobre os limites do modelo de crescimento, a racionalidade ambiental de Leff e o pensamento complexo de Morin — cumprem a função indispensável de impedir que esses referenciais se convertam em discursos vazios ou em instrumentos de legitimação superficial. A apropriação madura da governança socioambiental exige, portanto, a articulação permanente entre o domínio técnico dos instrumentos e a reflexão crítica sobre seus fundamentos e suas consequências.

Por fim, procurou-se manter, ao longo de toda a obra, o compromisso com a dimensão aplicada do conhecimento, ilustrando cada tema com exemplos concretos de mobilização no ensino, na pesquisa e na extensão. Essa tríade indissociável constitui a vocação da universidade pública e o horizonte no qual os conceitos aqui sistematizados adquirem seu sentido pleno. Espera-se que esta obra sirva como ponto de partida estruturado para todos aqueles que buscam aplicar, de forma consistente e crítica, os fundamentos da governança corporativa à construção de organizações mais íntegras, transparentes e sustentáveis.

Referências

- ANJOS, Newton dos; CALCINI, Ricardo (orgs.). ESG: a referência da responsabilidade social empresarial. São Paulo: Mizuno, 2024.
- BARBIERI, José Carlos. Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. 5. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2023.
- BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Brasília: Diário Oficial da União, 2022.
- BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília: Diário Oficial da União, 2013.
- CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. São Paulo: Cultrix, 2003.
- CASALE, Valéria Crivelaro; LINDINO, Terezinha Corrêa. A educação ambiental empresarial como condição estratégica na empresa. Curitiba: CRV, 2020.
- DIAS, Reinaldo. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ELKINGTON, John. Canibais com garfo e faca: o triple bottom line na prática dos negócios sustentáveis. São Paulo: Makron Books, 2011.
- FAZENDA, Ivani C. Arantes. Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa. 18. ed. Campinas: Papirus, 2011.

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.
- INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). The IIA's Three Lines Model: an update of the Three Lines of Defense. Lake Mary: IIA, 2020.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 37001: anti-bribery management systems — requirements with guidance for use. Genebra: ISO, 2016.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 37301: compliance management systems — requirements with guidance for use. Genebra: ISO, 2021.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- LEFF, Enrique. Aventuras da epistemologia ambiental: da articulação das ciências ao diálogo de saberes. São Paulo: Cortez, 2012.
- LEFF, Enrique. Racionalidade ambiental: a reapropriação social da natureza. São Paulo: Civilização Brasileira, 2006.
- LIMA, Rosimeire Midori Suzuki Rosa; BERNARDES, Jamile Ruthes; TRIGUEIRO, Rodrigo de Menezes. Sistemas de gestão e auditoria ambiental. Londrina: UNOPAR, 2014.
- MARQUES, Luiz. Capitalismo e colapso ambiental. 3. ed. Campinas: Editora Unicamp, 2018.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. Porto Alegre: Sulina, 2015.
- ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- SACHS, Ignacy. Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento. Org. Paulo Freire Vieira. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

Glossário

Este glossário reúne, em ordem alfabética, os principais termos técnicos empregados ao longo desta obra, com definições sintéticas destinadas à consulta rápida e à fixação dos conceitos. As definições aqui apresentadas têm caráter didático e devem ser complementadas pela leitura dos capítulos correspondentes.

Accountability. Prestação de contas; dever dos agentes de governança de responder por seus atos e omissões de modo claro, tempestivo e compreensível, assumindo as consequências de sua atuação.

Assimetria de informação. Situação em que uma das partes de uma relação detém mais informação do que a outra, ampliando o risco de comportamento oportunista; problema central que os mecanismos de transparência e auditoria buscam mitigar.

Auditoria socioambiental. Processo de verificação independente da fidedignidade das informações socioambientais divulgadas por uma organização, análogo à auditoria contábil no campo financeiro.

Compliance. Conjunto de estruturas, processos e práticas voltados a assegurar a conformidade da organização com as normas legais, regulatórias, estatutárias e éticas aplicáveis, bem como a construção de uma cultura de integridade.

Conflito de agência. Divergência de interesses entre o principal (proprietário) e o agente (gestor) decorrente da separação entre propriedade e gestão; distingue-se em Tipo I (entre acionistas e gestores) e Tipo II (entre controladores e minoritários).

Conselho de administração. Órgão colegiado responsável pela orientação estratégica, pelo monitoramento e pela fiscalização da gestão, exercendo o papel de guardião do sistema de governança em nome dos sócios e demais partes interessadas.

Custos de agência. Custos decorrentes do conflito de agência, compreendendo os custos de monitoramento (incorridos pelo principal), os custos de vinculação (assumidos pelo agente) e a perda residual.

Dupla materialidade. Perspectiva que reconhece a relevância dos temas socioambientais em duas direções: os impactos da organização sobre a sociedade e o ambiente (materialidade de impacto) e os impactos dos fatores socioambientais sobre a organização (materialidade financeira).

ESG. Sigla derivada de Environmental, Social and Governance; conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança utilizados para avaliar o desempenho e a sustentabilidade das organizações para além das métricas estritamente financeiras.

Governança climática. Incorporação sistemática da variável climática às estruturas e processos de governança, atribuindo ao órgão de governança a responsabilidade pela supervisão dos riscos e oportunidades relacionados ao clima.

Greenwashing. Divulgação de compromissos ou práticas ambientais que não se traduzem em ações efetivas, frequentemente associada a fragilidades das estruturas de governança e transparência.

GRI (Global Reporting Initiative). Iniciativa que estabeleceu o conjunto de padrões de relato de sustentabilidade mais amplamente adotado no mundo, com ênfase nos impactos da organização sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; principal referência não estatal do país na matéria, responsável pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Integridade. Atuação da organização e de seus agentes de acordo com um conjunto coerente de valores éticos; incorporada como princípio autônomo da governança na sexta edição do Código do IBGC.

Lei Anticorrupção. Lei nº 12.846/2013, que instituiu a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas por atos lesivos contra a administração pública e reconheceu o programa de integridade como fator atenuante das sanções.

Materialidade. Critério que orienta a seleção dos temas mais relevantes a serem relatados por uma organização, em função de seus impactos ou de sua relevância financeira.

Mecanismos de governança. Conjunto de instrumentos que alinham interesses, monitoram condutas e responsabilizam agentes; classificam-se em internos (conselho, controles, remuneração) e externos (mercado, regulação, auditoria independente).

Modelo das Três Linhas. Estrutura proposta pelo Institute of Internal Auditors (2020) para a distribuição de papéis na gestão de riscos e no controle, articulando o órgão de governança, as funções de gestão (primeira e segunda linhas) e a auditoria interna (terceira linha).

Partes interessadas (stakeholders). Conjunto de indivíduos e grupos que afetam ou são afetados pela atuação da organização — empregados, fornecedores, clientes, comunidades, poder público e meio ambiente.

Pensamento complexo. Referencial epistemológico formulado por Edgar Morin que critica a fragmentação do conhecimento e propõe a religação dos saberes e o reconhecimento da incerteza e das interconexões dos fenômenos.

Racionalidade ambiental. Conceito desenvolvido por Enrique Leff que propõe uma crítica à racionalidade econômica dominante e a construção de um saber capaz de articular a produção com a conservação da natureza e a diversidade cultural.

Responsabilidade objetiva. Modalidade de responsabilização que dispensa a comprovação de culpa, bastando a demonstração do ato lesivo e do nexo de causalidade; adotada pela Lei Anticorrupção em relação às pessoas jurídicas.

Riscos de transição. Riscos decorrentes do processo de transição para uma economia de baixo carbono, incluindo mudanças regulatórias, tecnológicas, de mercado e reputacionais; contrapõem-se aos riscos físicos, ligados aos efeitos diretos das mudanças climáticas.

SASB. Sustainability Accounting Standards Board; entidade que desenvolveu padrões de divulgação orientados aos temas de sustentabilidade financeiramente materiais para cada setor.

TCFD. Task Force on Climate-related Financial Disclosures; iniciativa que desenvolveu recomendações de divulgação de informações financeiras relacionadas ao clima, organizadas em torno da governança, da estratégia, da gestão de riscos e das métricas e metas.

Teoria da Agência. Referencial teórico formulado por Jensen e Meckling (1976) que analisa os conflitos e custos decorrentes da separação entre propriedade e gestão nas organizações.

Transparência. Princípio que estabelece o dever de disponibilizar às partes interessadas as informações de seu interesse, para além das exigências legais, de forma clara, tempestiva e compreensível.

Triangulação de métodos. Procedimento metodológico que combina diferentes métodos, fontes de dados, perspectivas teóricas ou pesquisadores no estudo de um mesmo fenômeno, conferindo maior robustez e validade à investigação.

Triple bottom line. Concepção proposta por John Elkington segundo a qual o desempenho organizacional deve ser avaliado em três dimensões — econômica, ambiental e social —, sintetizadas na busca do equilíbrio entre prosperidade, planeta e pessoas.

Valor compartilhado. Concepção segundo a qual a organização pode gerar valor econômico ao mesmo tempo em que responde a necessidades e desafios sociais e ambientais, superando a lógica de soma zero entre desempenho e responsabilidade.