

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE

ANDRÉA LEONI

**BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: ELEMENTOS PARA
CONTRIBUIR COM A ESTRATÉGIA DE AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE
COMPLIANCE DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO**

CURITIBA
2023

ANDRÉA LEONI

**BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: ELEMENTOS PARA
CONTRIBUIR COM A ESTRATÉGIA DE AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE
COMPLIANCE DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, pelo Programa de Pós-Graduação do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE.

Orientadora: Prof.^a Dra. Isabel Jurema Grimm

Associado ao projeto de pesquisa:
Governança e sustentabilidade: desafios
ecossocioeconômicos.
Observatório de Governança e
Sustentabilidade

CURITIBA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

L585b	<p>Leoni, Andréa</p> <p>Boas práticas de governança corporativa : elementos para contribuir com a estratégia de avaliação de programas de compliance da Controladoria Geral da União / Andréa Leoni – Curitiba, 2023.</p> <p>93 f.</p> <p>Orientadora: Profª. Drª. Isabel Jurema Grimm.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul – ISAE, Curitiba, 2023.</p> <p>1. Programas de compliance. 2. Governança corporativa. 3. Sustentabilidade 4. ESG. I. Grimm, Isabel Jurema. II. Título. CDU 658.114.7</p>
-------	---

Bibliotecária: Ana Rocco CRB9/1934

TERMO DE APROVAÇÃO

ANDRÉA LEONI

Boas Práticas de Governança Corporativa: elementos para contribuir com a estratégia de avaliação de programas de compliance da Controladoria Geral da União

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do Instituto Superior de Administração e Economia – DO MERCOSUL - ISAE, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:



Profa. Dra. Isabel Jurema Grimm
Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE
Presidente da Banca Examinadora



Prof. Dr. Kleberson Massaro Rodrigues
Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE
Examinador Interno



Profa. Dra. Luciane Cristina Ribeiro dos Santos
Centro Universitário Internacional | PUC
Examinador Externo

Curitiba, 21 de agosto de 2023.

AGRADECIMENTOS

Posso definir esses últimos anos de Mestrado como uma jornada feliz! Em meio a um contexto de inesperados globais e da vida cotidiana a que todos nos vimos envoltos dada epidemia de covid-19, seguir sem desistir sem dúvida, foi uma vitória.

Ao longo do trajeto cabe-nos diante da vida, a resiliência e busca permanente pela sabedoria, onde todos àqueles que passam conosco no caminho, tornam-se nossos mestres e professores – cabe a nós, aprender com tudo que nos cerca.

Minha gratidão à minha orientadora, Professora Dra. Isabel Grimm, que na justa medida sempre buscou a dosagem certa entre a empatia, humanização e o cumprimento de sua função a cada desafio enfrentada por mim e a cada singelo e pequeno avanço, que a mim, foram grandes vitórias.

Gratidão à Banca Examinadora, Professor Dr. Kleberson Massaro Rodrigues e Professora Dra. Luciane Cristina Ribeiro dos Santos, pela compreensão e dedicação aos conselhos e orientações a esta pesquisa e trabalho, onde houve enriquecimento e profundidade.

Aos Professores e Mestres, ao ISAE, que acolheram-me no ensino-aprendizagem, de onde firmo sempre observar as virtudes e expertises de cada um que tanto contribuíram e inspiraram a seguir sempre em frente no conhecimento.

Minha gratidão à Defesa Civil de Curitiba, na pessoa de seu coordenador geral e inspetor, Nelson de Lima Ribeiro, pela consideração e abertura a conhecer as propostas apresentadas neste trabalho, a acolher com oportunidades e parcerias.

Para minha família e sobretudo: para minha filha, Ariane!

À Vida e Energia Maior que habita o Universo, que nos guia, protege e abençoa!

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo contribuir para a otimização da estratégia de avaliação dos programas de *compliance* a partir do modelo proposto pela Controladoria Geral da União, à luz dos princípios e boas práticas de governança corporativa alinhadas ao *Environmental, Social and Governance* (ESG). Considera a estratégia de avaliação dos programas de compliance a partir do modelo proposto pela Controladoria Geral da União (CGU) e identifica pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças na estratégia de avaliação de programas de compliance em associação ao ESG. O trabalho de pesquisa vincula-se ao programa: governança e sustentabilidade. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo. O método adotado é a pesquisa bibliográfica e documental. A partir das fontes selecionadas para a pesquisa, buscou-se a identificação de categorias prioritárias à discussão, a saber: governança corporativa, boas práticas e programas de compliance, governança e políticas públicas e o ESG pela abordagem da ABNT 2030 PR:2022 enquanto instrumento de análise. Foi possível identificar como os princípios e boas práticas de governança corporativa alinhadas ao ESG podem contribuir para a otimização da estratégia de avaliação de programas de *compliance*. Nesse sentido, tem-se ainda como resultado a evidência de *frameworks* em sustentabilidade ESG que agregam critérios de *compliance*, assim como, leis, decretos, manuais de orientação de conformidades e ao mesmo tempo em que estão alinhadas ao ESG. Por fim e para a perenidade da governança corporativa, é possível concluir a possibilidade de novas estratégias a programas de compliance e boas práticas ESG pela prevenção, detecção e resposta à mitigação de riscos à corrupção que afetem a promoção da estratégia de sustentabilidade nas empresas a partir da identificação dos impactos negativos ao meio ambiente, às pessoas e ao desenvolvimento econômico sustentável, como compliance ESG em uma política pública que referende o ESG como conformidade e não somente, boa prática, ou seja, que respondam com sanções a vantagens indevidas não sustentáveis.

Palavras-Chave: Governança Corporativa, Compliance, ESG, Sustentabilidade, Boas práticas.

ABSTRACTY

The research aims to contribute to the optimization of the evaluation strategy of compliance programs based on the model proposed by the Comptroller General of the Union, in the light of the principles and good practices of corporate governance aligned with the ESG - Environmental, Social and Governance. The strategy for evaluating compliance programs based on the model proposed by the Comptroller General of the Union (CGU) and identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats in the strategy for evaluating compliance programs in association with the ESG. The research work is linked to the program: governance and sustainability. Methodologically, this is a qualitative descriptive study. The method adopted is bibliographical and documental research. From the sources selected for the research, we sought to identify priority categories for discussion, namely: corporate governance, good practices and compliance programs, governance and public policies and ESG through the ABNT 2030 PR:2022 approach as an instrument of analysis. It was possible to identify how the principles and good practices of corporate governance aligned with the ESG can contribute to the optimization of the evaluation strategy of compliance programs. In this sense, there is also evidence of ESG sustainability frameworks that add compliance criteria, as well as laws, decrees, compliance guidance manuals and, at the same time, are aligned with the ESG. Finally, and for the perpetuity of corporate governance, it is possible to conclude the possibility of new strategies for compliance programs and good ESG practices for the prevention, detection and response to the mitigation of risks to corruption that affect the promotion of the sustainability strategy in companies from the identification of negative impacts on the environment, people and sustainable economic development, such as ESG compliance in a public policy that endorses ESG as compliance and not just good practice, that is, that respond with sanctions to unsustainable undue advantages.

Keywords: Corporate Governance, Compliance, ESG, Sustainability, Good practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura/Pilares das boas práticas de governança e princípios básicos...	19
Figura 2 - Ciclo de Políticas Públicas.....	23
Figura 3 - Definições de ESG.....	29
Figura 4 - Benefícios de Implementar Agenda ESG.....	32
Figura 5 - Passos para incorporar o ESG.....	38
Figura 6 - ABNT 2030 PR – Dupla Materialidade.....	42
Figura 7 - ABNT 2030 PR – Item 5.2.7.3 – Elaboração de Relatórios.....	43
Figura 8 - ABNT 2030 PR – Visão integrada da gestão de processos de negócios, partes interessadas e abordagem ESG.....	44
Figura 9 - Organograma Simplificado da CGU.....	46
Figura 10 - Organograma das Categorias de Análise Sistemática de Literatura.....	52
Figura 11 - Planilha de Registro de Pesquisa e Coleta de Dados.....	54
Figura 12 - Planilha de Registro de Pesquisa e Coleta de Dados.....	55
Figura 13 - Planilha Excel de Avaliação de Programas de Compliance.....	57
Figura 14 - Lei 11.129/2022 – Do Programa de Integridade.....	59
Figura 15 - GRI Série 205 – Combate à Corrupção.....	63
Figura 16 - Adaptação do texto da Planilha de Avaliação de Compliance.....	73
Figura 17 - Adaptação do texto da Planilha de Avaliação de Compliance.....	73
Figura 18 - Adaptação do texto da Planilha de Avaliação de Compliance.....	74
Figura 19 - Adaptação do texto da Planilha de Avaliação de Compliance.....	74
Figura 20 - Adaptação do texto da Planilha de Avaliação de Compliance.....	75
Figura 21 - GRI 413 – Comunidades Locais, 2016.....	80
Figura 22 - Conexões - Governança de Entorno.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Diferenças entre Governança e Governabilidade.....	22
Quadro 2- Eixo Ambiental.....	35
Quadro 3 - Eixo Social.....	36
Quadro 4 - Eixo de Governança.....	37
Quadro 5 - Matriz referencial.....	50
Quadro 6 - Referências de Leis com critérios ESG Diretos/Indiretos.....	64
Quadro 7 - Referências de Pesquisa sobre conformidades para: Solo, Água, Ar, Energia, Consumo, Mudanças Climáticas.....	65
Quadro 8 - Análise das Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades quanto à estratégia de avaliação de programas de compliance CGU e o ESG.....	69
Quadro 09 - Adaptação dos Parâmetros e Blocos de Avaliação à Integridade Sustentável.....	71
Quadro 10 - Proposta de Portaria em Programas de Compliance ESG.....	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT 2030 PR - Associação Brasileira de Normas Técnicas

CDP - *Carbon Disclosure Project*

CGU - Controladoria Geral da União

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

ESG - *Environmental, Social and Governance*

GRI - *Global Report Initiative*

GRI - *Global Report Initiative*

ISO - Organização Internacional de Normalização

OCDE - Organização para o Comércio e Desenvolvimento Econômico

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU - Organização das Nações Unidas

PRME - Princípios para a Educação Responsável

SASB - *Sustainability Accounting Standards Board*

SWOT - Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)

TCFD - Task Force on Climate-Related Financial Disclosures

TCU - Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos vinculados ao objetivo geral	14
1.2.3 Objetivos Específicos vinculados a proposta de gerar produto bibliográfico e produto técnico tecnológico.	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA: PRINCÍPIOS E BOAS PRÁTICAS	17
2.2 GOVERNANÇA E GOVERNABILIDADE	20
2.3 GOVERNANÇA E POLÍTICAS PÚBLICAS	23
2.4 A NORMA ABNT 2030 PR/2022, PARA ESG	26
2.5 MATRIZ DE MATERIALIDADE, PARA INCORPORAÇÃO DA ESTRATÉGIA ESG	40
2.6 A CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU)	45
2.7 AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE	47
3 METODOLOGIA	50
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	50
3.2 COLETA DOS DADOS.....	51
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	54
3.4 CRITÉRIO PARA A GERAÇÃO DE CONTEÚDO E PROPOSIÇÃO DE AJUSTES PARA PLANILHA EXCEL COMPLIANCE DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO	56
3.5 CRITÉRIOS PARA JULGAR A VALIDADE DA PESQUISA.....	57
4 RESULTADOS	59

4.1 ESTRATÉGIA DE AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE A PARTIR DO MODELO PROPOSTO PELA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU) ..	59
4.2 PONTOS FORTES, FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS NA ESTRATÉGIA DE AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE EM ASSOCIAÇÃO AO ESG	62
4.3 PROPOSTA DE AJUSTES À FERRAMENTA PLANILHA <i>EXCEL COMPLIANCE</i> DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU)	69
4.3.1 Parâmetros e blocos de avaliação do desempenho em integridade sustentável	71
5 CONSIDERAÇÕES.....	83
REFERÊNCIAS.....	88

1 INTRODUÇÃO

A implantação de um sistema de governança corporativa nas empresas, compreende um conjunto multifacetado de práticas organizacionais por meio de regras, normas, definição de recursos e de suas relações em que tal estrutura define o que é governança, gestão e planejamento estratégico e a qual tem sido defendido por teóricos (Kjaer, 2004; Ezzamel e Reed, 2008; Rese, 2012), como apropriada para melhorar a gestão da empresa, seu desempenho e perenidade no mercado.

Decisões corporativas cada vez mais são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo boas práticas de governança e gestão, relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) são: Transparência (*disclosure*), Equidade (*fairness*), Prestação de Contas (*accountability*) e Responsabilidade Corporativa (*compliance*), pois, “convertem princípios em recomendações e alinham interesses, buscando preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade” (IBGC, 2015, p. 19).

Por conseguinte, os princípios que convertem-se em boas práticas e também conformidades, alinham-se à perenidade (sobrevivência e perpetuidade do negócio praticado pelas empresas) e sustentabilidade nas organizações, onde entende-se a sustentabilidade das organizações para esta pesquisa, como toda ação de prevenção, detecção e resposta à identificação de riscos a impactos negativos na jornada de implementação do ESG (*Environmental, Social and Governance*) e que por conseguinte, impeçam a promoção, prevenção e proteção de todas as formas de vida e gerações futuras. (Agenda 2030, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Nações Unidas, 2015). Nesse contexto, emerge o *Environmental, Social and Governance* (ESG) sigla em inglês para ambiental, social e governança, cunhado em 2004, por Ivo Knoepfel em seu estudo “*Who carewins*”, e apresentado em uma conferência da Organização da Nações Unidas (ONU), em Zurique. O conceito passou a ser integrado ao centro das estratégias de boas práticas de negócio em decorrência da grande pressão dos investidores com objetivo de unir o retorno financeiro com a resolução real de algum problema ou necessidade socioambiental dos *stakeholders* das empresas (*The Global Compact*, 2004), ou seja: consumidores, funcionários, fornecedores e comunidade – como por exemplo, compensação e

identificação de impactos relativos aos Gases de Efeito Estufa (GEE) e riscos de desastres naturais.

Por conseguinte, as reflexões e análises para uma pesquisa prática e que proponha assim, soluções às demandas da sociedade e das organizações, obedecerá a parâmetros de entidades nacionais e internacionais quanto a diretrizes de boas práticas da ONU, Controladoria Geral da União (CGU), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), com recortes a outras instituições nacionais e estrangeiras, quando couber, conforme a abordagem e mapeamento temático de processos e procedimentos qual seja a exemplo, o Fórum Econômico Mundial e a 4ª Revolução Industrial (SCHWAB, 2016).

Não obstante, o trabalho alinha-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especificamente, ao ODS 16 - “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.” Metas: 16.5 - Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas e 16.8 - Ampliar e fortalecer a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global; ODS 17 - Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável. Metas 17.1 - Fortalecer a mobilização de recursos internos, inclusive por meio do apoio internacional aos países em desenvolvimento, para melhorar a capacidade nacional para arrecadação de impostos e outras receitas.

Na medida em que alia-se o compliance a uma política pública aplicada à sustentabilidade e ao ESG, promovem-se as boas práticas da cultura de sustentabilidade por meio dos ODS. Ou seja, na medida em que o cumprimento de ações de controle anticorrupção estejam vinculadas a estratégias ESG, a cultura de sustentabilidade passa a ser uma prática nas organizações.

Para o contexto em exposição, onde abrangem-se as boas práticas de governança corporativa é fundamental a compreensão de que estas também tornam-se conformidades, onde uma gestão de riscos eficaz mitiga, previne e responde a riscos à corrupção que podem afetar a perenidade das organizações. Desta feita que, o tema *compliance* está inserido na dinâmica dos pilares de boas práticas (Transparência (disclosure), Equidade (fairness), Prestação de Contas

(Accountability), Responsabilidade Corporativa) em gestão de riscos na governança corporativa.

No que tange à compreensão da efetividade de resultados a partir de boas práticas em governança corporativa e conformidades que previnem, respondem e tratam a mitigação e identificação de riscos à corrupção - desvios de dinheiro (recursos), ilícitos e fraudes - que compõem o cenário nacional e internacional, pode-se citar o Índice de Percepção à Corrupção¹, para a visibilidade e efetividade de políticas públicas anticorrupção nos países. A Lei Anticorrupção brasileira (Lei 12.846/13), torna-se assim, uma política pública em compliance às governanças, a proteger o erário público ao mesmo tempo, o desenvolvimento econômico e social.

Portanto, o tratamento e cuidado na identificação de riscos à corrupção, pode contribuir estrategicamente para a melhoria contínua na gestão de riscos à boa governança a partir de programas de compliance, contribuindo para a perenidade² e sustentabilidade organizacional na governança corporativa.

É preciso compreender assim, que o contexto de criação de políticas públicas³ partem da identificação de problemas sociais para compor a proposição de soluções que resolvam e mitiguem o contexto identificado a ser transformado (SECCHI, 2019, p.5). Tal processo convém a análise das partes interessadas e por conseguinte, em uma finalização e constructo para uma política pública.

Assim, a conformidade a partir da implementação de programas de compliance, afetam diretamente a cultura de sustentabilidade organizacional, boas práticas de governança corporativa e modelos de produção sustentáveis que protejam todas as formas de vida e gerações futuras.

Diante do exposto, tem-se como questão problematizadora.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como os princípios e boas práticas da governança corporativa alinhadas ao ESG podem contribuir para a otimização da estratégia de avaliação dos programas

¹O Índice de Percepção da Corrupção é o principal indicador de corrupção do mundo. Produzido pela Transparência Internacional desde 1995, ele avalia 180 países e territórios e atribuindo notas em uma escala entre 0 e 100. Quanto maior a nota, maior é a percepção de integridade do país." (Transparência Internacional)

² "...perenidade se relaciona a sua continuidade sistemática, sua constância ou perpetuidade/eternidade." Fonte: <http://www.fgpi.com.br/longevidade-e-perenidade-empresarial>.

³ "O problema público está para a doença, assim como a política pública está para o tratamento". (SECCHI, 2019, p.5).

de *compliance* a partir do modelo proposto pela Controladoria Geral da União, considerando oportunidades, ameaças, pontos fracos e fortes?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Contribuir para a otimização da estratégia de avaliação dos programas de *compliance* a partir do modelo proposto pela Controladoria Geral da União, à luz dos princípios e boas práticas de governança corporativa alinhadas ao ESG.

1.2.2 Objetivos Específicos vinculados ao objetivo geral

- Compreender a estratégia de avaliação dos programas de *compliance* a partir do modelo proposto pela Controladoria Geral da União (CGU);
- Identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças na estratégia de avaliação de programas de *compliance* em associação ao ESG.

1.2.3 Objetivos Específicos vinculados a proposta de gerar produto bibliográfico e produto técnico tecnológico.

- Propor ajustes à Ferramenta Planilha *Excel Compliance* da Controladoria Geral da União (CGU) a fim de otimizar os pontos fortes, as oportunidades e sugerir alternativas às ameaças e pontos fracos à luz dos princípios e boas práticas de governança corporativa alinhadas ao ESG: [manual-pratico-integridade-par-pdf \(www.gov.br\)](http://www.gov.br). Salienta-se que tal proposta foi apresentada quanto à intenção de aproveitamento da estrutura da planilha excell existente para sua adaptação e foi autorizada o aproveitamento da mesma pelo Dr. Thiago Smarzaro, coordenador do Comitê de *Compliance* Privado da CGU (Anexos). Para isso será aproveitada a estrutura existente da planilha para tal adaptação. Espera-se que essa proposta possa contribuir para a implementação na gestão estratégica e avaliação da cultura de sustentabilidade na governança corporativa e pública.

- Publicar um trabalho bibliográfico, obedecendo critérios específicos da CAPES, para divulgar os resultados da pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O atual instrumento de Avaliação dos Programas de Compliance (Planilha *Excell*) proposto pela CGU, que objetiva uma metodologia de avaliação da efetividade dos Programas de *Compliance* e Integridade – previstos na Lei Anticorrupção brasileira (Lei 12.846/13) - não inclui ainda uma abordagem e conceitos diversos sobre sustentabilidade (ambiental, social e de governança) como obrigação de conformidade às empresas, associado como vantagens indevidas e práticas ilícitas.

Ao lançar um olhar de compromisso pela promoção da sustentabilidade enquanto conformidade, e não somente como boa prática de princípios em governança e gestão, promove-se maior engajamento de Princípios Responsáveis de Educação e Gestão (PRME)⁴ nas instituições públicas ou privadas pois, oportuniza-se avanço de pesquisa em novos conceitos, qual seja de “vantagem indevida”⁵, em sintonia com novos métodos de mitigação de riscos à corrupção (ilícitos, lavagem de dinheiro, desvios, inconformidades legais) que incluam uma abrangência de escopo e materialidade da Governança e Governabilidade incluindo o Meio Ambiente, as Sociedades e Economias responsáveis.

Por conseguinte, lideranças comprometidas e engajadas às gerações futuras, onde ninguém é deixado para trás, ou seja, diante de consequências e impactos negativos, as finanças responsáveis são àquelas que são conscientes e que promovem boas práticas de compromisso com planejamentos e estratégias que protejam, promovam e preservem no tratamento e cuidado todas as formas de vida sem que nenhum cidadão seja esquecido em sua realidade econômica ou social. Desta forma, pode-se conceituar boas práticas como:

Alinha-se ao produto sugerido, a adaptação da Planilha Excel de Avaliação de Programas de Compliance da CGU, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: ODS 16 - “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições

⁴[PRME - Principles for Responsible Management Education \(prmebrazil.com.br\)](http://prmebrazil.com.br).

⁵Por vantagem indevida, entende-se como sendo qualquer tipo de lucro, privilégio, ganho ou benefício contrário ao direito. ([Vantagem Indevida | Jusbrasil](#))

eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.” Meta: 16.5: Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas. Meta 16.8: Ampliar e fortalecer a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global. ODS 17 - Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável. Metas-ODS: 17.1: Fortalecer a mobilização de recursos internos, inclusive por meio do apoio internacional aos países em desenvolvimento, para melhorar a capacidade nacional para arrecadação de impostos e outras receitas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção apresenta em sua argumentação sete etapas de reflexão que iniciam-se com a análise acerca da governança corporativa e suas boas práticas (2.1) em direção à governança e governabilidade (2.2), para então seguir ao alinhamento junto aos aspectos da governança e políticas públicas (2.3), analisar a Norma ABNT 2030 PR (ESG) enquanto instrumento de recomendação à jornada ESG (2.4) a incluir a estratégia de criação de matrizes de materialidade (2.5) e por fim, refletir sobre quem é a Controladoria Geral da União (2.6) e como o Órgão sugere a estratégia de avaliação de programas de compliance (2.7).

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA: PRINCÍPIOS E BOAS PRÁTICAS

Uma organização deve orientar práticas organizacionais por meio de regras, normas, definição de recursos e de suas relações, onde tal estrutura norteia sua governança (RESE, 2012). No panorama de surgimento das empresas, o fator tamanho da empresa – multinacionais, transnacionais – nem sempre revelam domínio dos fatores de negócios em governança somente pelo proprietário, mas, por aqueles que executam atividades e dado às suas competências delegadas e ao conjunto de valores agregados que definem relações entre um modelo *shareholders* para *stakeholder*⁶.

O conceito de governança vem sendo discutido e considerado um campo multifacetado como um “código de múltiplas cores” (EZZAMEL; REED, 2008, p. 597-615), em constante evolução em seus aspectos qualitativos: governança corporativa, governança pública, governança política, governança de redes entre outros.

De acordo com Barros (2009), a governança corporativa, é termo disseminado na década de 1990, sobretudo nos Estados Unidos, dando origem em 2002, como explicita Borgerth (2007), a Lei Sarbanes-Oxley que, após os escândalos com

⁶ Os Shareholders, constitui-se de um conjunto de pessoas a envolver – no modelo conservador - apenas proprietários e acionistas que detêm o capital da empresa e que a *veem* apenas como benefício e em um modelo mais tradicional, geradora de lucro econômico: resultados. O Stakeholder, trata-se de grupo de pessoas com interesses comuns à empresa, que podem afetar ou serem afetados por ela para além de resultados, mas, missão, objetivos, planejamento, projetos. Normalmente geram visibilidade e importância que uma empresa possui: colaboradores, fornecedores, consumidores, clientes.

empresas como Xerox e Enron, trata de proteger os investidores e stakeholders das empresas contra possíveis fraudes financeiras.

Bianchi (2005), destaca que a governança corporativa tem como finalidade propor e monitorar as melhores práticas de uma organização no que à sustentabilidade e à ética para melhor gerir conflitos e o monitoramento que é realizado por meio da controladoria, otimizando os processos organizacionais.

A convergência entre os vários conceitos para governança parece sempre estar no fato de que existem múltiplos atores que compõem o papel e missão das organizações, instituições, corporações e empresas. Nesse contexto se encontram os variados riscos internos ou externos (externalidades) às organizações diante do que sejam os dilemas entre os principais e os agentes e conflitos de interesses.

De acordo com Rese (2012, p. 23), o conflito de interesses “leva à necessidade da criação de mecanismos de governança, que delimitam os papéis de cada agente nas atividades de organizar os objetivos, as estratégias, a agenda, a autoridade e o poder nessa “configuração” organizacional.”

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE,2004, p.3)⁷, para retomar os modelos destas relações a valores agregados, boas práticas são fundamentais enquanto diretrizes da boa governança, seu escopo e que inclusive, para que favoreçam a mitigação de riscos para a evidência de eficiência: (i) transparência nas assembleias, estruturas de propriedade, grupos de controle e na participação; (ii) estrutura e responsabilidade do Conselho de Administração claramente definidos; (iii) proteção aos participantes minoritários e (iv) auditoria, conformidade legal, demonstrações dos indicadores de avaliação e transparência nas relações.

A boa governança corporativa, deve adotar alguns princípios, fundamentais, como propõe o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (Figura 1): Transparência (disclosure), Equidade (fairness), Prestação de Contas (Accountability), Responsabilidade Corporativa (Compliance) e que por conseguinte, devem alcançar os pilares da governança corporativa: Sócios (*shareholders*), Conselho de Administração, Gestão, Auditorias Independentes e Conselho Fiscal.

⁷ Princípios de Governança Corporativa da OCDE, 2004.

Figura 1 - Estrutura/Pilares das boas práticas de governança e princípios básicos



Fonte: IBGC, 2015.

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), a governança corporativa está baseada em quatro princípios de boas práticas, a saber:

- **Transparência (disclosure):** relatórios divulgados e informações de demonstrações financeiras, administrativas, mas também, o que não seja relativo à contabilidade, mas, que impacte o negócio e seus resultados;
- **Equidade no tratamento dos sócios como um senso de justiça entre minoritários (fairness):** significa que o processo de remuneração possui os mesmos direitos legais entre majoritários e minoritários assim como, proíbe vantagens, favores indevidos e os tratam com penalidades.
- **Prestação de contas (Accountability):** trata-se da responsabilidade direta dos executivos, presidente e financeiro, na divulgação de relatórios que: (a) sejam revisados, honestos e sem omissões; (b) as demonstrações contábeis sejam claras, transparentes e evidenciem a posição financeira, desempenho e fluxos de caixa; (c) os auditores independentes e comitê de auditoria recebam as informações acerca das deficiências, alterações, mudanças ou mesmo fraudes, quando couber; e (d) os controles internos adequados, e quais são responsáveis

diretos; e nesse sentido, a gestão de riscos⁸ pode ser considerado como alicerce fundamental à promoção das boas práticas alinhadas às conformidades e a geração de valor.

- Conformidade quanto a princípios e regras (compliance): cumprimento de leis, regulamentos vigentes, evidência de um código de ética corporativa que inclua regras para o conflito de interesse e divulgação de informações (IBGC, 2015).

Em relação a Responsabilidade Corporativa (Compliance):

[...] os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2015).

Para tanto “a governança pode ser entendida como a outra face de um mesmo processo, ou seja, como os aspectos adjetivos/instrumentais da governabilidade.” (ARAUJO, 2002, p.6).

2.2 GOVERNANÇA E GOVERNABILIDADE

Por meio da governabilidade, os processos decisórios acontecem e onde se estabelecem também as relações de poder versus legitimidade para tomadas de decisão. Em contrapartida, são também as possibilidades de espaços de fala, mas também de desvios de finalidades, incertezas e discursos que contradizem os princípios a negócios sustentáveis – àqueles que identificam seus impactos para a promoção ou não da sustentabilidade e proteção a todas as formas de vida.

Contudo, a governabilidade, associada à produção de políticas públicas – como no caso de políticas públicas em *compliance* e integridade ou mesmo sustentabilidade – não estão longe da governança corporativa. A governabilidade na governança privada e junto ao seu planejamento estratégico⁹, à luz da sustentabilidade (cuidar da biocapacidade do planeta, protegendo as gerações futuras e todas as formas de vida)

⁸Em 2004, o Enterprise Risk Management – Integrated Framework foi publicado pelo COSO-ERM: um documento de referência em gestão de riscos corporativos, onde em 2017 uma nova atualização promoveu o documento a um foco mais estratégico para gestão de controles internos e gestão de processos.

⁹ O planejamento estratégico refere-se à implementação e avaliação da estratégia a ser adotada por uma governança, por meio de seus processos para o atingimento de seus objetivos (CHIAVENATTO, 2007).

e boas práticas de governança, a primar não somente pelo resultado final esperado pelo *shareholders* mas, se a decisão gerará impacto e responsabilidade social de entorno, se as escolhas de decisão oportunizaram participação de vários atores, opiniões e contextos socioeconômicos diferentes na busca de soluções, como a efeito da prevenção a mudanças climáticas e desastres naturais quando do contexto de recomendações como Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o perfil de liderança de futuro (Agenda 2030, 2015).

Para o entendimento de conceitos e busca por resultados, a governança pública¹⁰ não aferindo lucro mas, na busca da supremacia do interesse público em detrimento de interesses do privado, pela defesa maior que lhe é delegada enquanto Estado que deve cuidar da tutela da dignidade da pessoa humana em primeiro lugar; por outro lado, também dialoga com a governança corporativa ao estabelecer políticas públicas e o papel da governança corporativa, ao estabelecer agendas de responsabilidade social – isto posto, o impacto para as sociedades e meio ambiente igualmente derivam das tomadas de decisão públicas e privadas, não obstante, suas redes de engajamento (Agenda 2030, 2015).

No papel de gestão de controles para a efetividade de resultados diante do planejamento e os princípios de governança já mencionados, as redes de engajamento diante dos desafios à transparência e negócios éticos, em si mesmas, dialogam com as três governanças: corporativa, social e pública. Isto sim, observar os aspectos para uma governança sustentável por meio do ESG – sigla do inglês que significa Meio Ambiente (Environmental), Sociedade (Social) e governança (Governance) - é consolidar a sinergia entre o público, o privado e o social para a perenidade das instituições.

Para Araújo (2002, p.6) “a governabilidade refere-se às próprias condições substantivas/materiais de exercício do poder e de legitimidade do Estado e do seu governo derivadas da sua postura diante da sociedade civil e do mercado (em um regime democrático, claro).” De acordo com a autora:

É importante lembrar também, como mais um elemento distintivo com a governança, que a fonte ou origem principal da governabilidade são os cidadãos e a cidadania organizada, ou seja, é a partir deles (e da sua capacidade de

¹⁰Governança Pública pelo Decreto 9.203/2017 é conceituada como o conjunto de mecanismos de liderança, que envolvem estratégia e controle e avaliações com fins a direcionar e monitorar a gestão, para a condução das políticas públicas e à prestação de serviços onde o interesse da sociedade deve ser superior a quaisquer outros interesses.

articulação em partidos, associações e demais instituições representativas) que surgem e se desenvolvem as condições citadas acima como imperativas para a governabilidade (ARAUJO, 2002).

Encontra-se nesse sentido outro aspecto essencial entre governança e governabilidade (Quadro 1), tomadas de decisão que devam considerar a gestão participativa a partir da verificação dos impactos positivos ou negativos nas comunidades e cidadãos, frente ao desenvolvimento local: outro desafio às ecossocioeconomias¹¹ e para a assertividade entre governança e governabilidade¹².

Quadro 1 - Diferença entre governança e governabilidade

GOVERNANÇA	GOVERNABILIDADE
A governança trata da adoção de boas práticas na empresa para alcançar sua missão, visão e valores. Já a governabilidade corresponde apenas à capacidade do líder de governá-la para a estabilidade do grupo.	Governabilidade é a capacidade de identificar necessidades e anseios de uma organização e transformá-los em políticas que produzam resultados, dando respostas efetivas aos problemas que possam vir. Enquanto a governança é a capacidade de ação para implementação dessas políticas e o alcance de objetivos coletivos.
Enquanto a governança trata da adoção de práticas inovadoras, a governabilidade corresponde à integridade de um grupo, que permite uma direção apropriada da organização.	A governabilidade apresenta muitos elementos que determinarão o espaço do exercício do poder e também as condições em maior ou menor grau de eficácia onde esse poder é exercido nesse espaço.

Fonte: [https://mymub.com.br/diferenca-governanca-e-governabilidade/\(2022\)](https://mymub.com.br/diferenca-governanca-e-governabilidade/(2022)).

É com base em tomada de decisão assertiva, que a governança adere ou não a boas práticas, princípios e conformidades, forjando sua jornada em direção à maturidade e perenidade organizacional.

Sendo assim, a governança pública surge da necessidade de maior “planejamento para a efetividade em políticas públicas a partir dos diagnósticos

¹¹ Entrevista: “Carlos Alberto Cioce Sampaio (CACS): A Ecossocioeconomia é um conceito não muito amigável. Justamente por isso, sempre uso como sinônimo: uma gestão que privilegia uma outra economia. As Ecossocioeconomias são experiências que acontecem no cotidiano. Normalmente, elas não são experiências de construções teóricas. Mas, que acontecem, muitas vezes, para que seja solucionado algum problema em comum.”
Fonte: [Ascom Entrevista: "Ecossocioeconomia: uma gestão que privilegia outra economia" \(Carlos Sampaio/FURB\) - Agência de Comunicação \(uneb.br\)](#)

¹² Fonte: <https://mymub.com.br/diferenca-governanca-e-governabilidade/>

levantados pelas ferramentas ou protocolos no setor público – por exemplo, a gestão participativa e de conselhos gestores” (LEONI; GRIMM, 2023, p. 164).

2.3 GOVERNANÇA E POLÍTICAS PÚBLICAS

Embora se tenha um repertório teórico de governança nas empresas, sua estrutura necessita de uma análise mais profunda para o entendimento da relação com o setor público (LEONI; GRIMM, 2023, p. 162). Hooghe e Marks (2001) consideram a governança ambígua e, por isso, enfatizam os benefícios de envolver os *stakeholders*, os benefícios democráticos e legitimadores da formulação de políticas públicas interativas e a necessidade inevitável de lidar com a realidade das redes e da difusão de poder.

De acordo com Secchi (2019, p. 5), as políticas públicas podem ser definidas como elaboração de diretrizes no enfrentamento de algum problema ou demanda social. Presente em um cenário de grandes complexidades e por se tratar de uma resposta aos problemas e necessidades da população, as políticas públicas em seu processo uma série de etapas (Figura 2), que vão desde a identificação das demandas da sociedade até o monitoramento de sua aplicação para atestar a efetividade das ações implementadas (SECCHI, 2019).

Figura 2 – Ciclo de Políticas Públicas



Fonte: FGV, EESP (2019).

Para Secchi (p. 23, 2019), o ciclo de políticas públicas possui etapas de implementação, onde trabalham-se fases da política em si a ser proposta pois, para

que seja consolidada, é preciso compreender as diferenças institucionais, os diversos atores envolvidos, diferenças de poder na discussão de problemas e agendas¹³, limitações muitas vezes impostas pelo ambiente, comportamentos entre preferências e incentivos, diferentes etapas de processo de desenvolvimento, monitoramento e avaliação da efetividade, onde o ancoramento de uma política pública pede um processo de participação e cooperação.

A análise de soluções pelo fluxo de metodologia de Secchi (p. 23, 2019) constitui-se principalmente na identificação do problema, para melhor compreensão acerca de demandas em agendas de políticas públicas: (i) percepção do problema: verificar de fato o problema é um problema; sua natureza: se é público ou privado; possibilidade de enfrentamento; se dentro de uma análise – corresponde a padrões éticos morais enquanto critérios requeridos; (ii) diagnóstico do problema: verificação da amplitude, intensidade, tendências e quais os contextos envolvidos: econômicos, culturais, político, jurídico-legais e (iii) definição do problema: verificar e separar a causa, problema x consequência e formalização escrita do problema.

Uma vez que tenha-se analisado o problema, é necessário proceder à escolha da abordagem de análise para as alternativas de soluções, percebendo vantagens e desvantagens das abordagens, porém, com um experimento simultâneo.

Como refere Himanen (2014, p. 320), “cada país terá de fazer sua política especificamente em seu próprio contexto. No nível mais prático, o tipo de perguntas que um formulador de políticas deve fazer: Onde estão os pontos fracos do meu país? Qual a razão para baixo desempenho nessas áreas específicas?” Nesse sentido, a práxis da sustentabilidade precisa do cuidado quanto ao reducionismo ou generalismo territorial, devendo o cuidado com os indicadores e sua construção com bases territoriais e culturais específicas – assim a razão do alinhamento à gestão de riscos, políticas públicas, compliance e sustentabilidade.

O propósito que rege o desenho de uma política pública, nesse sentido mais amplo e ao mesmo tempo específico precisa identificar o tipo de problema que visa corrigir e prever “os possíveis conflitos, a trajetória seguida, o papel dos indivíduos, grupos e instituições que estão envolvidos na decisão e que serão afetados pela política pública”, (SOUZA, 2006, p.20-4).

¹³ Os atores que integram uma a produção de agenda de políticas públicas, apresentam-se em duas tipologias: formais, que atuam diretamente nos cenários e contextos de poder e políticas (Executivo, Legislativo, Judiciário e partidos políticos), e informais, que atuam na política e busca de outros interesses e propósitos próprios (mídias, sindicatos, setor privado e terceiro setor, sociedade civil organizada, etc.).

Neste sentido as políticas públicas anticorrupção, como advindas da Lei Anticorrupção 12.846/13 – Decreto 8.420/15, visam justamente a observância e análise de cada caso concreto, sem generalismos, mas, pautada em princípios que refletem ao global e territorial e é desta forma, que o entendimento e conceitos de vantagens indevidas, são igualmente uma construção da experiência social, porque insere valores que implicam a sustentabilidade e todas as formas de vida. Isto posto, tudo o que possa ser entendido como contingência à estratégia e mitigar de riscos à vida, pode-deve ser compreendida como mitigar também da corrupção e vantagem indevida. Daí a razão da necessidade da percepção de que o mitigar de riscos¹⁴ à efetividade dos Programas de Compliance, precisam estar alinhados à Sustentabilidade por meio da estratégia ESG, para que as economias sejam conscientes, responsáveis ao desenvolvimento econômico a observar os ecossistemas e por conseguinte, protejam, previnam e promovam as gerações futuras. As governanças e governabilidades por conseguinte, podem impulsionar a efetividade dos princípios pactuados pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Agendas 2030, em sinergia às políticas públicas e agendas de responsabilidade social corporativa.

Daí a razão de um programa de compliance e integridade em sintonia estratégica à sustentabilidade. Por conseguinte, as estratégias de desenvolvimento regional implicam valores, culturas territoriais, onde as práticas ilícitas são singulares às oportunidades, capacidades de poder e querer fazer, mediante cada valor territorial próprio. É neste momento que a governança corporativa dialoga com as estratégias ESG em pilares de ações subnacionais:

Os governos subnacionais da ALC representados por estados, províncias ou departamento (nível intermediário) e municípios (nível local), são os níveis de governo mais próximos das necessidades e demandas da população, responsáveis pelos serviços cruciais para o bem-estar dos cidadãos (...) (BID, Banco Internacional de Desenvolvimento, 2023)

¹⁴Um risco é um evento ou condição incerto que, se ocorrer, causará um efeito negativo ou positivo em um ou mais objetivos do projeto. Os riscos do projeto podem ser vistos como ameaças ou oportunidades. As oportunidades significam que ter um risco calculado pode trazer, por exemplo, vantagens competitivas para um produto ou uma organização. Se houver benefícios associados a uma oportunidade, então você deve aceitar determinados graus de risco para que um projeto seja bem-sucedido. Na vida cotidiana um risco é uma exposição à perda ou dano: Um fator, coisa, elemento ou um caminho que envolve perigo incerto.” (TRT9 – Tribunal de Justiça do Trabalho do Paraná, Fonte: [Conceito: Risco \(trt9.jus.br\)](http://trt9.jus.br)).

Nesse momento, um dos desafios está em identificar os atores nas redes de engajamento¹⁵ e níveis de atuação para a efetividade de boas práticas e conformidades.

A exemplo, a Controladoria Geral da União (CGU), em sua missão de converter os pilares e controles para implementação de programas de compliance, sugere uma metodologia de avaliação por meio da proposição de uma planilha Excel¹⁶. Tal planilha apresenta critérios de avaliação à efetividade das ações anticorrupção por meio de processos e procedimentos que evidenciam que as boas práticas, princípios de governança corporativa, estejam em toda sua gestão de riscos, cultura, *shareholders*, *stakeholders* e compromisso da alta governança alinhadas a uma metodologia de dosimetria¹⁷ das multas quando de sentenças condenatórias com base na comprovação de atos ilícitos e vantagens indevidas.

Na medida em que o conceito de vantagem indevida se amplia por meio de uma governança sustentável, por consequência, necessita-se de adequação/adaptação a uma nova política pública em *compliance ESG*, com fins a compor o mesmo processo de dosimetria, agora por meio de uma reflexão, método e avaliação em direção à mitigação a ilicitudes que comprometem à vida e promoção do desenvolvimento sustentável.

Sendo assim, a proposta de trazer melhorias à Planilha de Avaliação de Programas de *Compliance* da CGU, aliando aspectos da sustentabilidade, pode ser um caminho para maior transparência das ações executadas por esse órgão.

2.4 A NORMA ABNT 2030 PR/2022, PARA ESG

Conceito de ESG nasceu de uma provocação do então, secretário geral das Nações Unidas, em 2004, Kofi Annan, em reunião com 50 CEOs de instituições financeiras, onde o desafio consistia em como integrar temas do mercado de capitais a impactos e riscos ambientais (*Environmental*), sociais (*Social*) e de governança

¹⁵Redes de engajamento: [Rede para engajamento em causas ambientais cria "espaço de governança" para juventude | As Nações Unidas no Brasil](#)

¹⁶ Mais informações: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46645/1/Manual_pratico_integridade_PAR.pdf

¹⁷ Dosimetria de pena: trata-se de um cálculo realizado, que define qual a pena será aplicada a uma pessoa física ou jurídica como consequência de danos e prática de um crime. Considera a pena base, agravantes e atenuantes, causas para aumentar ou diminuir uma pena. No caso de vantagens indevidas, suborno e outras tipologias de crimes segundo a Lei Anticorrupção – programas de compliance que sejam efetivos, atenuam porcentagens de multas quando constatada a condenação.

(*Governance – ESG*), no sistema financeiro. Após o evento, em 2006 foi lançado os Princípios de Investimentos Responsáveis¹⁸, que influenciou toda indústria de investimentos:

Princípio 1: Vamos incorporar as questões ESG na análise de investimentos e nos processos de tomada de decisão;

Princípio 2: Seremos proprietários ativos e incorporaremos questões ESG em nossas políticas e práticas de propriedade;

Princípio 3: Buscaremos a divulgação adequada sobre questões ESG pelas entidades em que investimos;

Princípio 4: Promoveremos a aceitação e implementação dos Princípios na indústria de investimentos;

Princípio 5: Trabalharemos juntos para aumentar nossa eficácia na implementação dos Princípios;

Princípio 6: Cada um de nós informará sobre as nossas atividades e progressos na implementação dos Princípios (unpri.org, Ban Ki-moon, Secretário Geral das Nações Unidas, 2019).

Nesse sentido, os negócios precisam realizar contribuições à sociedade e não somente terem retorno financeiro, a impulsionar agendas ESG e junto à ação climática no mundo financeiro além, do corporativo. “Focar em sustentabilidade não por sermos ambientalistas, mas, porque somos capitalistas de temos responsabilidade fiduciária perante nossos clientes.” (Larry Fink, Ceo da BlackRock¹⁹; Carta da Black Rock, 2018).

Ainda em 2023, Fink reafirmou a importância da ação climática não somente como risco, mas também, como oportunidade de negócio, apontando uma conta de US\$ 120 bilhões para as seguradoras em consequência de eventos climáticos extremos, onde “todos podem ver o impacto da mudança climática em desastres naturais na Califórnia, na Flórida, no Paquistão, na Europa e na Austrália.” (Fink, 2023).

Na estrutura de gestão de riscos das organizações, o COSO ESG, pode ser uma fonte importante de atualização na identificação e mitigação de riscos associados à perenidade das organizações com foco ESG. O The Committee of Sponsoring Organizations, conhecido como COSO, é um comitê e entidade sem fins lucrativos, reconhecido internacionalmente por suas recomendações à prevenção de fraudes financeiras e controles internos por meio da melhoria de relatórios financeiros, além

¹⁸ “Até pouco tempo atrás, as implicações dos temas de sustentabilidade para os investidores e os mercados financeiros eram muito mal compreendidas e, em grande parte, ignoradas. Os Princípios para o Investimento Responsável (PRI), com o apoio da ONU, vêm ajudando a corrigir esta distorção, trazendo maior clareza para a relevância financeira dos temas ambientais, sociais e de governança (ESG), fornecendo um modelo para que a comunidade mundial de investimento contribua com o desenvolvimento de um sistema financeiro mais estável e sustentável.” (Ban Ki-moon, Secretário Geral das Nações Unidas, 2019).

¹⁹[Carta Anual de Larry Fink aos CEOs 2022 | BlackRock](#)

da promoção da ética (TCU, 2023)²⁰. Não obstante, o comitê em 2018 ofereceu novas recomendações com foco na adaptação de suas orientações com base no ESG:

Entidades, incluindo negócios, governos e organizações sem fins lucrativos, enfrentam um cenário em evolução de riscos relacionados ao ambiental, social e governança (ESG) que podem afetar sua lucratividade, sucesso e até sobrevivência. Dados os impactos e dependências únicos dos riscos relacionados ao ESG, o COSO e o WBCSD fizeram uma parceria para desenvolver orientações, para ajudar as entidades a entender melhor todo o espectro desses riscos e gerenciar e divulgá-los de forma eficaz. (COSO ESG, 2018, p. 1).

Os riscos relacionados a ESG são os riscos e/ou oportunidades ambientais, sociais e de governança que podem impactar uma entidade. Não há uma definição universal ou acordada para os riscos relacionados a ESG, que também podem ser chamados de riscos de sustentabilidade, não financeiros ou extra financeiros. Cada entidade terá sua própria definição com base em seu modelo exclusivo de negócios; ambiente interno e externo; mix de produtos ou serviços; missão, visão e valores fundamentais e mais. A definição resultante pode ser ampla (p. ex., pode incluir todos os aspectos dos seis capitais do International Integration Reporting Council (IIRC), discutidos no Capítulo 2, ou restrita (p. ex., pode incluir apenas uma seleção de questões ambientais e sociais prioritárias) e pode evoluir com o tempo (COSO ESG, 2018, p. 1).

Na figura 3, é possível compreender os cenários e definições acerca do ESG, onde a estrutura de orientação do COSO ESG, refere-se à gestão de riscos a observar investidores e *stakeholders*:

²⁰ “Em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO publicou o guia *Internal Control - integrated framework (COSO-IC ou COSO I)*, com o objetivo de orientar as organizações quanto a princípios e melhores práticas de controle interno, em especial para assegurar a produção de relatórios financeiros confiáveis e prevenir fraudes. Nesse modelo, controle interno é definido como um “processo projetado e implementado pelos gestores para mitigar riscos e alcançar objetivos”. Por sua vez, risco é definido como “a possibilidade de ocorrência de um evento que possa afetar o alcance dos objetivos” (COSO, 1992). Ou seja, para o COSO-IC, o controle interno é um processo que tem por objetivo mitigar riscos, com vistas ao alcance dos objetivos.” Fonte: [Modelos de referência | Portal TCU](#)

Figura 3: Definições de ESG

	Definição da MSCI	Definição da Robeco
Ambiental	Mudanças climáticas, recursos naturais, poluição e resíduos, e oportunidades ambientais	A contribuição de uma entidade em relação à mudança climática por meio de emissões de gases de efeito estufa, juntamente com a gestão de resíduos e eficiência energética. Dado os esforços renovados para combater o aquecimento global, o corte de emissões e a descarbonização tornaram-se mais importantes.
Social	Capital humano, responsabilização pelo produto, oposição dos stakeholders e oportunidades sociais	Direitos humanos, normas trabalhistas na cadeia de suprimentos, qualquer exposição ao trabalho infantil ilegal e questões mais rotineiras, como adesão à saúde e segurança no local de trabalho. A classificação social também aumenta se a empresa estiver bem integrada com sua comunidade local e, portanto, tiver uma "licença social" para operar com consentimento.
Governança	Governança corporativa e comportamento corporativo	Um conjunto de regras ou princípios que definem direitos, responsabilidades e expectativas entre os diferentes stakeholders na governança das corporações. Um sistema de governança corporativa bem definido pode ser usado para equilibrar ou alinhar interesses entre os stakeholders e pode funcionar como ferramenta para apoiar a estratégia de longo prazo de uma empresa.

Fonte: COSO (2018, p. 1).

Nesse sentido é necessário observar quanto à metodologia de implementação de gestão de riscos com abordagem ESG, que os processos e identificação de impactos devem considerar nas matrizes de gestão de riscos: mudanças climáticas (fator ambiental), o entorno da empresa (comunicada local) e interesses alinhados (governança), onde estruturas de evidências e relatórios são parte desta jornada ESG em sintonia à mitigação de riscos.

Sendo assim, ao tratar a gestão de riscos a mudanças climáticas, é fundamental considerar o marco de Sendai²¹, também conhecido por Marco de Ação de Hyogo, pois foi aprovado em 2005 em Sendai, Hyogo, no Japão – outra evidência relativa ao chamamento quanto às mudanças climáticas como riscos globais.

Trata-se de uma iniciativa das Nações Unidas, pós 2015 com foco na redução de riscos de desastres. A ação foi adotada na Terceira Conferência Mundial sobre Redução do Risco de Desastres, em Sendai, no Japão. Na ocasião, a oportunidade permitiu que os países formassem e dialogassem sobre:

- (a) Adotar um marco pós-2015 para a redução do risco de desastres conciso, focado e orientado para o futuro e para a ação;
- (b) Completar a avaliação e revisão da implementação do Marco de Ação de Hyogo 2005-2015: Construindo a resiliência das nações e comunidades frente aos desastres;
- (c) Considerar a experiência adquirida com estratégias/instituições e planos regionais e nacionais para a redução do risco de desastres e suas

²¹[Plataforma Sendai | ONU News](#)

recomendações, bem como acordos regionais relevantes no âmbito da implementação do Marco de Ação de Hyogo;

(d) Identificar modalidades de cooperação com base nos compromissos para implementar um quadro pós-2015 para a redução do risco de desastres;

(e) Determinar modalidades para a revisão periódica da implementação de um quadro pós-2015 para a redução do risco de desastres. (Marco de Sendai, 2015, p. 03).

Em sinergia ao propósito de Sendai (2015), outra iniciativa é ao Programa Internacional de Cooperação Urbana – IUC, da União Europeia²²:

As cidades são os centros primários de atividade econômica e cultural no mundo, um fato que está causando o aumento da taxa de urbanização a níveis rápidos. Essa mudança demográfica acelerada tem colocado muitas cidades sob significativa pressão, com governos locais frequentemente tendo dificuldades de suprir a maior demanda por serviços de energia, água, saúde, educação e transporte. (<https://iuc.eu/lac-pt/pagina-inicial>, 2023).

O programa IUC colaborará com importantes parceiros e instituições financeiras internacionais para conectar os tomadores de decisões das cidades com financiadores potenciais. Negócios de países da União Europeia serão um importante parceiro para as atividades dos componentes de cooperação de desenvolvimento urbano sustentável e inovação para o desenvolvimento local e regional. Os países-alvo incluem China, Índia, Japão, Canadá, México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e Peru. Para a iniciativa do Pacto de Prefeitos, Coreia do Sul, Vietnã, Indonésia, Malásia, Singapura e todos os países da região da América Latina e Caribe (LAC) estão incluídos no programa. (<https://iuc.eu/lac-pt/pagina-inicial>, 2023).

O Programa da União Europeia para Cooperação entre as Cidades, traz consigo diferenciais importantes quando trata também do tema da governabilidade em aliança a propósitos das demandas governamentais. Compreende a cooperação entre as cidades e o desenvolvimento sustentável, ação subnacional sob o pacto nacional de prefeitos e cooperação inter-regional em inovação para o desenvolvimento local e regional: (i) Cooperação entre cidades em desenvolvimento urbano sustentável; (ii) Ação subnacional sob a ação do Pacto global de Prefeitos e, (ii) Cooperação Inter-regional em inovação pelo desenvolvimento local e regional. (IUC-LAC, 2023)

Ao partirmos da governança corporativa para uma jornada em direção à implementação do ESG e gestão de riscos, dos quais, nosso foco de concentração está junto aos Programas de Compliance nesta pesquisa, onde cita-se a importância da abordagem estratégica do Programa de Cooperação entre as Cidades, a

²²[International Urban Cooperation | PROGRAMA INTERNACIONAL DE COOPERAÇÃO URBANA \(iuc.eu\)](https://iuc.eu)

cooperação inter-regional em inovação pelo desenvolvimento local e regional, na relação da mitigação de riscos à corrupção além de promoção de boas práticas:

O apoio focará em formas de melhorar a inovação e a cooperação regional dentro e entre duas regiões: a União Europeia e a América Latina e Caribe. O programa estimulará o desenvolvimento e o fortalecimento de estratégias regionais envolvendo pequenas e médias empresas (PMEs) e promoverá cadeias de valor internacionais. Experiência, boas práticas e lições aprendidas serão coletadas e compartilhadas, promovendo a gestão e o desenvolvimento do conhecimento. (<https://iuc.eu/lac-pt/pagina-inicial>, 2023)

A partir da experiência do Programa da União Europeia – IUC LAC – é possível identificar a presença de propósitos em engajamento de redes de cooperação e entorno, como inclusive nos propõe o Carbon Disclosure Project (CPD)²³ uma Oscip Britânica que trata da abordagem jurisdicional e agenda de ação climática (Jurisdição de Paisagem), como alinhar estruturas de governança ESG e cooperação de entorno:

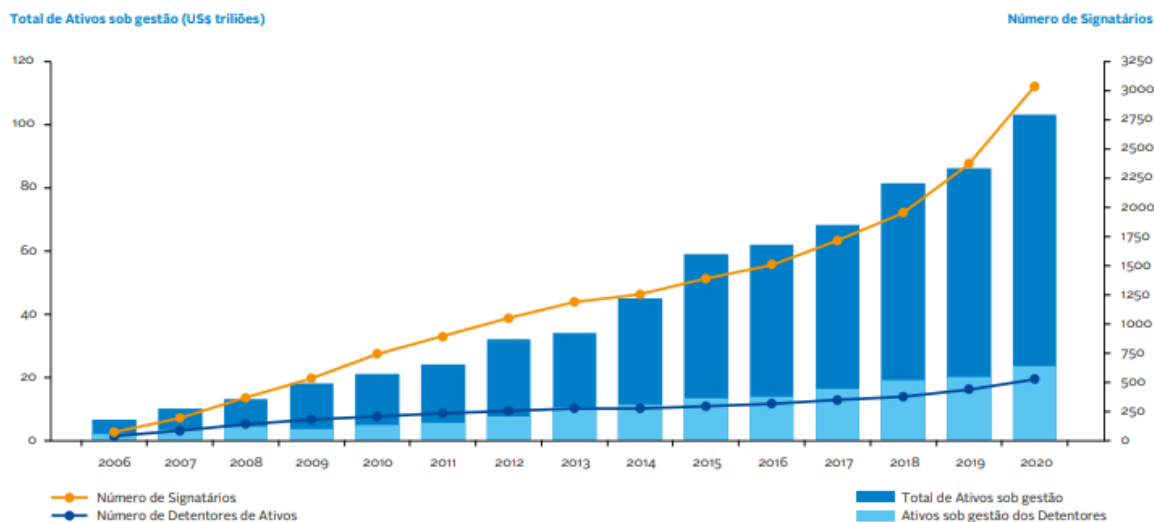
Abordagem jurisdicional é um conceito guarda-chuva com inúmeras definições. As características em comum que se destacam podem ser descritas da seguinte maneira: Abordagens jurisdicionais (i) reúnem todos os atores relevantes de determinada paisagem definida por limites políticos que normalmente coincidem com nível de governança local, (ii) desenvolvem e alinham objetivos que promovam práticas sustentáveis dentro da jurisdição e (iii) demonstram uma liderança sólida de governança subnacional. (<https://la-pt.cdp.net/>, 2018).

A cooperação entre as cidades com vistas também nos incentivos de investimentos a pequenas e médias empresas, promove a prevenção, detecta e responde a riscos e investimentos que desviem suas finalidades e impactem negativamente o desenvolvimento local e por sua vez, o global. Nessa medida que programas de compliance e programas de sustentabilidade convergem-se. Eis a razão de um aumento expressivo na adesão aos princípios de investimentos responsáveis e a abordagem fiduciária²⁴ da governança, ou seja, gestores atuando no melhor interesse dos beneficiários a incorporar as questões ESG nas análises de riscos, mudanças climáticas e oportunidades para as tomadas de decisão, que definem os processos de governabilidade. Os Princípios de Investimentos Responsáveis (PRIs, Nações Unidas, 2004) assim divulgam o crescimento da adesão da governança corporativa à agenda de investimentos responsáveis:

²³ [LatinAmerica - CDP](#)

²⁴ "Fidúcia é uma palavra que vem do latim, *confidere*, que significa confiança, segurança, lealdade, em que se credita boa-fé, ou seja, confiança que o fiduciante deposita no fiduciário no cumprimento da obrigação pactuada." Fonte: [O negócio jurídico fiduciário com função de garantia e sua repercussão na economia - Artigo de Direito Civil \(direitonet.com.br\)](#)

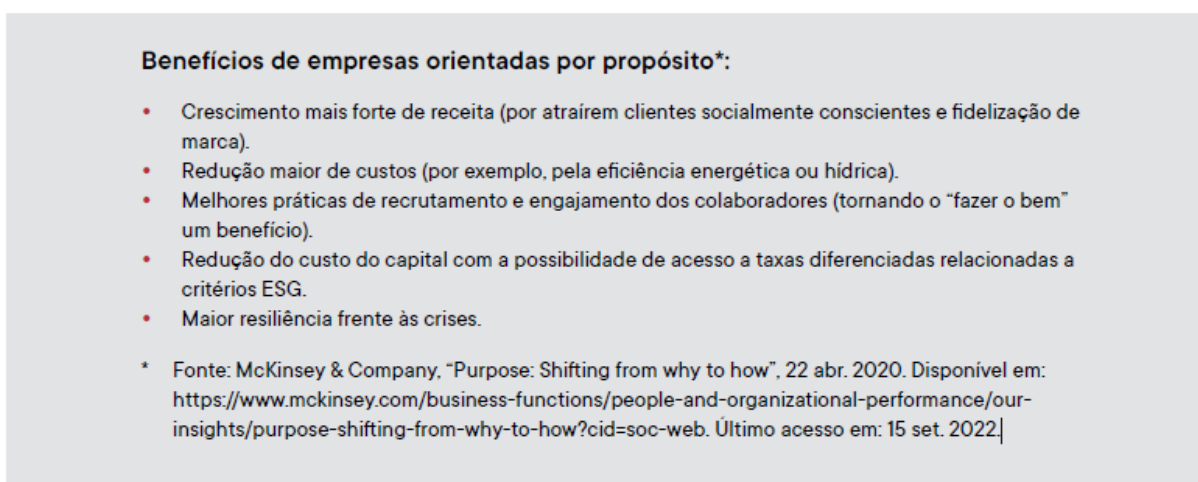
Gráfico 1 - Crescimento da adesão de agenda dos Princípios de Investimentos Responsáveis



Fonte: Princípios para Investimentos Responsáveis, Nações Unidas (2019, p. 5).

Ainda a tratar das questões relativas à cultura de governança corporativa com foco ESG em 2022, o IBGC lança seu Manual IBGC Orienta: Boas Práticas para uma Agenda ESG nas Organizações, observando riscos, mas também, benefícios (Figura 4) às empresas orientadas por propósito.

Figura 4 – Benefícios de Implementar Agenda ESG



Fonte: IBGC (2022, p.17).

As referências e *frameworks* supracitados abordam com consistência aspectos de inovação, liderança e conhecimento agregados à gestão de riscos e

desenvolvimento das cidades e das governanças: pública, privada e social. Para tanto, vale citar a consolidar o conjunto do que pretende-se nesta pesquisa quanto a agregar programas de compliance ao ESG de forma a contribuir com a governança privada enquanto eixo que dialoga e conversa com a governança pública e social, os Princípios para a Educação Responsável²⁵, Nações Unidas:

O PRME é uma plataforma global das Nações Unidas (ONU) de engajamento voluntário para as escolas de negócios e outras instituições de ensino superior. Uma organização que adere ao PRME manifesta a sua convicção de que as instituições acadêmicas, por meio da integração de valores universais no currículo e pesquisa, podem contribuir para um mercado global mais estável e inclusivo, ajudando a construir sociedades prósperas e bem-sucedidas. (prmebrazil.com.br, 2021).

Em sintonia com os dez princípios do Pacto Global, o PRME, consideram para o desenvolvimento de lideranças e negócios sustentáveis para o desenvolvimento profissional, princípios como: valores, propósito, metodologia, pesquisa, parcerias e diálogo.

Trata-se de um conjunto de ações conectadas que primam igualmente pela integridade nas relações e desenvolvimento de negócios com foco no desenvolvimento econômico sustentável por meio do conhecimento compartilhado, a observar o papel da liderança e da governança corporativa para as tomadas de decisão:

PRME CHAPTER SECRETARIAT: Liderança que atua de forma colaborativa com a rede brasileira na definição das políticas que irão reger o Planejamento Estratégico do PRME *ChapterBrazil*, alinhando uma grande diversidade de visões sobre o tema, garantindo que o grupo atinja seus objetivos. Além de representar o PRME *ChapterBrazil* em eventos e negociações, o *ChapterSecretariat* deverá agir na articulação do capítulo com a rede global, incluindo o escritório do PRME, em Nova Iorque; (prmebrazil.com.br, 2021).

BOARD: Composto por cinco vagas, dentre elas a do *ChapterSecretariat*. Este grupo tem a função de deliberar sobre o Planejamento Estratégico e ações do *Chapter* pelo período de dois anos. O *Board* também tem a função de zelar pelas Diretrizes do PRME *ChapterBrazil*. A escolha do *ChapterSecretariat* e das outras vagas do *board* são feitas pelo próprio *Chapter*, a cada dois anos. (prmebrazil.com.br, 2021).

²⁵ “O PRME *ChapterBrazil*, é um grupo voluntário composto por instituições de ensino, universidades corporativas e organizações de suporte localizadas no Brasil, que compartilham da visão sobre formar lideranças responsáveis, preparadas para atuar no novo paradigma da sustentabilidade.”: [PRME: Sobre o PRME \(prmebrazil.com.br\)](https://prmebrazil.com.br)

O sistema de governança apresentado pela estrutura de funcionamento do PRME, evidencia aspectos e exemplos importantes acerca de metodologias à governabilidade: tomadas de decisão de forma compartilhada e inclusiva.

No melhor interesse de intermediar e facilitar a compreensão da estratégia ESG a incorporar boas práticas em direção à sustentabilidade, a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT – lança o documento orientativo ABNT 2030 PR.

O documento além de alicerçado em vários *frameworks*, como será visto na sequência, também recebeu consultas participativas externas e críticas construtivas `sua elaboração e redação, das quais uma das instituições a contribuir foi o IBGC.

A ABNT 2030 PR, foi lançada em dezembro de 2022²⁶, e consiste na recomendação de práticas sobre o ESG no Brasil. Possui 145 páginas e foi construída com bases diretivas de alguns *frameworks* que, compilados em algumas práticas essenciais, geraram o documento:

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas.
- 2030 - Referente à Agenda 2030 (Nações Unidas).
- PR - Práticas Recomendadas.

Trata-se de um documento voluntário que recomenda boas práticas, não sendo alusivo de forma direta como Lei. São parâmetros, diretrizes e regras para que gestores, diretores, empresas de qualquer porte, possam direcionar suas práticas em direção à implementação ESG. (AVILA, 2023).

A Norma ABNT 2030 PR ainda possui em sua concepção alguns documentos normativos de bases em seu texto que integram de maneira sistêmica sua construção:

- ABNT NBR ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade
- ABNT NBR ISO 14001 – Sistemas de gestão ambiental
- ABNT NBR 16001 – Responsabilidade social
- ABNT NBR ISO 26000 – Diretrizes sobre responsabilidade social
- ABNT NBR ISO/IEC 27001 – Sistemas de gestão da segurança da informação
- ABNT NBR ISO 31000 – Gestão de riscos
- ABNT NBR ISO 37000 – Governança de organizações
- ABNT NBR ISO 37001 – Sistemas de gestão antissuborno
- ABNT NBR ISO 37301 – Sistemas de gestão de compliance
- ABNT NBR ISO 50001 – Sistemas de gestão de energia
- ISO 45001 – Ocupational health and safety management systems (ABNT 2030 PR, 2022, p. 1).

²⁶Link da live de lançamento em 14/12/2022 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT: https://www.youtube.com/watch?v=wzTu_sMzboc. Aquisição da Norma no link: [ABNT Catálogo \(abntcatalogo.com.br\)](https://www.abntcatalogo.com.br)

No início da Norma, existem bases conceituais que norteiam a construção e orientação às práticas com foco no ESG²⁷:

A ABNT 2030, oferece uma abordagem por meio de evidências e práticas com base em prioridades a eixos principais do ESG, temas e critérios, que podem melhor serem observados nos Quadros 2, 3 e 4:

Quadro 2 – Eixo Ambiental

Eixo	Ambiental
	Todas as organizações afetam e são afetadas pelo meio ambiente. As organizações dependem de recursos naturais e ativos físicos para realizar suas operações. Assim, o eixo ambiental inclui os recursos naturais e energéticos consumidos pela organização, bem como os resíduos gerados, os impactos decorrentes e as consequências para os seres vivos. Produtos e serviços podem impactar direta ou indiretamente o meio ambiente.
Tema	Critério
Mudanças climáticas	Mitigação de emissões de gases de efeito estufa (GEE)
	Adaptação às mudanças climáticas
	Eficiência energética
Recursos hídricos	uso da água
	gestão de efluentes
Biodiversidades e serviços ecossistêmicos	Conservação e uso sustentável da biodiversidade
	uso sustentável do solo
Economia circular e gestão de resíduos	Economia circular
	Gestão de resíduos
Gestão ambiental e prevenção da poluição	Gestão ambiental
	Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações)
	Qualidade do ar (emissão de poluentes)
	Gerenciamento de áreas contaminadas
	Produtos perigosos

Fonte: ABNT 2030 PR (2022, p. 19)

²⁷Triple Bottom Line(John Elkington, 1990):Conhecido como o tripé da sustentabilidade é um conceito de governança e gestão sustentável que visa ampliar a visão de prosperidade, propósito de empresas para além do resultado financeiro, a incorporar mais dois pilares: o desenvolvimento ambiental e o social.

Quadro 3 – Eixo social

Eixo	Social
	Toda organização opera dentro de uma sociedade mais ampla e diversificada. O eixo social aborda os relacionamentos que a organização mantém com seus atores internos e externos e a reputação que ela promove entre pessoas e instituições nas comunidades onde atuam e o quanto contribuem para o respeito aos direitos humanos fundamentais. Para conduzir suas operações, as organizações aproveitam o talento e as habilidades dos trabalhadores. Produtos e serviços e atividades operacionais envolvidas na sua produção podem beneficiar a sociedade ou causar danos.
Tema	Critérios
Diálogo social e desenvolvimento territorial	<ul style="list-style-type: none"> investimento social privado diálogo e engajamento das partes interessadas impacto social
Direitos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Respeito aos direitos humanos Combate ao trabalho forçado ou compulsório Combate ao trabalho infantil
Diversidade, equidade e inclusão	<ul style="list-style-type: none"> Políticas e práticas de diversidade e equidade Cultura e promoção de inclusão
Relações e práticas de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento profissional Saúde e segurança ocupacional Qualidade de vida liberdade de associação política de remuneração e benefícios
Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> relacionamento com consumidores e clientes relacionamento com os fornecedores

Fonte: ABNT 2030 PR (2022, p. 20)

Quadro 4 -Eixo de Governança

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

Fonte: ABNT 2030 PR (2022, p. 21)

A proposição construtiva do modelo é composta por: (i) eixo, o nível mais abrangente considerando os eixos ambiental (E), social (S) e governança (G); (ii) tema, subdivisão de temas de cada eixo, onde há o agrupar de critérios em temas afins e (iii) critério que é a subdivisão dos temas em aspectos específicos que são abordagens para a jornada ESG na organização.

Conforme cada critério ainda é possível identificar uma descrição em detalhes de significado, exemplos de boas práticas, além de fontes adicionais para cada um dos 42 critérios estabelecidos – exemplo de práticas e fontes adicionais:

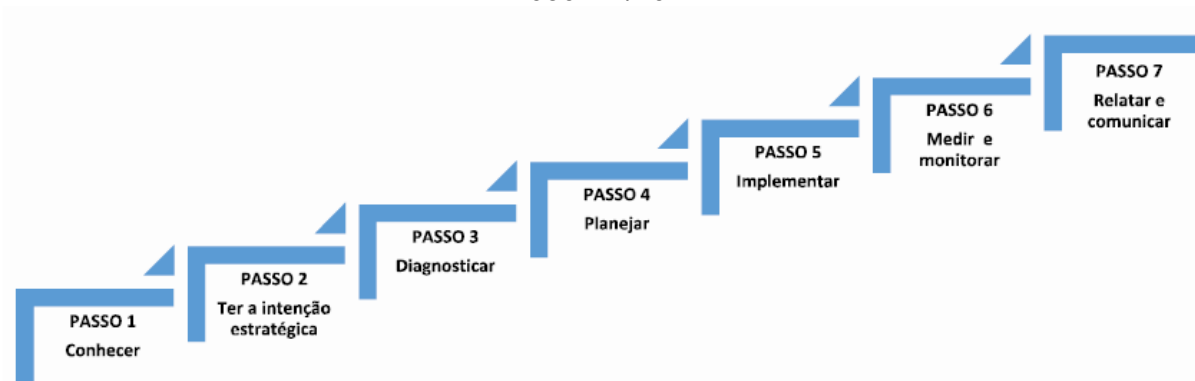
- Promover um ambiente de respeito a todos: reconhecer e valorizar as individualidades dos trabalhadores e partes interessadas, assegurando um ambiente de trabalho justo, onde todos tenham igualdade de oportunidades para desenvolver seu potencial;
- Promover campanhas, peças e locuções que representem a diversidade dos públicos e que sejam inclusivas, com imagens que fujam dos padrões evitando termos ofensivos ou que reproduzem estereótipos;
- Treinar as equipes de comunicação institucional e endomarketing acerca do tema diversidade, equidade e inclusão;
- Criar um compromisso institucional, com base nos Direitos Humanos, estabelecendo diretrizes a serem seguidas por todos os líderes e trabalhadores, deixando claro que todos devem ser tratados de forma justa e igualitária, sem discriminação por motivos de a raça, etnia, gênero, identidade de gênero, orientação sexual, idade, classe social, deficiência, religiosidade, nacionalidade e crenças, dentre outras;
- Estabelecer uma Política de Diversidade e Inclusão que endosse o movimento na organização, bem como estabeleça os parâmetros corporativos que irão guiar as tomadas de decisão e;
- Estabelecer objetivos estratégicos, plano de ação, indicadores e metas com monitoramento periódico, assegurando a integração e evolução da gestão da diversidade e inclusão na organização (ABNT 2030 PR, 2022, p. 39-97).

São fontes adicionais de informações para a construção dos indicadores em EGS, elaborados pela ABNT: (i) ABNT NBR 16001, Responsabilidade social e (ii) ABNT NBR ISO 26000, Diretrizes sobre responsabilidade social.

O documento esclarece que trata-se de alguns exemplos como fontes de inspiração e modelo para as organizações para o estabelecer de práticas iniciais e ainda ao final de cada exemplo, sugere fontes adicionais.

Todo o processo de sugestão e orientação às boas práticas seguem a intenção de que as organizações avaliem seu nível de amadurecimento quanto à implementação de práticas ESG, sugerindo assim, passos (Figura 5) a serem observados quanto à sua incorporação:

Figura 5 - Passos para Incorporar o ESG nas Organizações, de acordo com a Norma ABNT 2030 PR/2022



Fonte: ABNT 2030 PR (2022, p. 21)

Na sequência, pode-se melhor compreender cada passo de incorporação de boas práticas ESG, sugeridas pela ABNT 2030 PR, quanto ao seu nível de maturidade:

- Estágio 1 – Elementar

A organização identifica por meio de um processo estabelecido que identifica e atende a legislação restritos ao seu negócio (produtos e serviços) a tratar critérios outros que não possuam regulamentos obrigatórios de forma principal.

- Estágio 2 – Não Integrado

O critério é tratado pela organização de como inicial, com práticas dispersas, mas que ainda não encontram-se integradas à gestão. Quanto a estes 2 primeiros estágios, não considera-se ainda que a organização tenha implementado práticas ESG pois nessas etapas as práticas sustentáveis são isoladas, aleatórias ou dispersas e quando existem, visam apenas atender legislações.

- Estágio 3 – Gerencial

Os critérios da organização são tratados em processos estruturados, com mecanismos de controle, melhoria contínua, integrados à gestão.

Nesse estágio a organização pode aderir a estruturas de sistema de gestão em normas nacionais e internacionais que sejam aplicáveis. Assim, evidencia-se nessa etapa que existe uma atuação mais consistente da organização em relação aos temas da sustentabilidade ESG e suas práticas.

- Estágio 4 – Estratégico

O critério, é tratado pela organização de modo a compreender os riscos e seus impactos, sejam estes positivos (oportunidades) e negativos (ameaças) relativos ao

negócio (inclusive a cadeia de valor), incluindo-os na tomada de decisão. Assim também colabora com soluções para os desafios ESG na diferenciação entre produtos e serviços. Promove o engajamento das partes interessadas, a entender expectativas e necessidades, a gerar impactos sociais e ambientais positivos para o conceito de valor compartilhado. Nota-se nesse estágio quais as lideranças da organização que estão à frente das práticas ESG. De outro modo, também evidencia-se, que as práticas já estão inseridas num conjunto de objetivos, metas, avaliação, indicadores e monitoramento contínuo.

- Estágio 5 – Transformador

Nesse último estágio - transformador - a organização já incorporou o ESG na base de seu modelo estratégico organizacional, de modo que passa a atuar para impactar e influenciar demais organizações para consolidar a sustentabilidade ESG, em ações de expansão em seu setor de atividade e cadeias de valor. Impactar e influenciar tornam-se partes da Organização e em constante evolução (ABNT 2030 PR, 2022, p. 22).

Conforme os estágios descritos acima, a governança passa a incorporar em seu planejamento estratégico - missão, visão e valores – metodologias para determinar a materialidade, documentos normativos que orientam os três eixos ESG, outras fontes de consulta frente o ecossistema ESG, além de mapeamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Nações Unidas, 2015), como parte de anexos da ABNT 2030 PR/2022.

2.5 MATRIZ DE MATERIALIDADE, PARA INCORPORAÇÃO DA ESTRATÉGIA ESG

Importante observar que a construção metodológica de incorporação do ESG frente ao seu amadurecimento nas organizações, pela ABNT 2030 PR, segue uma linha de identificação de riscos à perenidade dos negócios, a compreender a gestão de riscos alinhadas ao ESG e por conseguinte, conforme os 5 Estágios descritos anteriormente, evidenciam-se pilares de programas de compliance e gestão de riscos, quais sejam as matrizes de gestão de riscos e materialidade de cada negócio.

Vale destacar que os passos propostos para Incorporar o ESG nas organizações, de acordo com a Norma ABNT PR 2030-2022, são orientações igualmente observadas por outras estruturas e diretrizes em gestão de riscos e

compliance, como o COSO²⁸ e a própria Lei de Compliance Brasileira, Lei 12.846/2013. É nesse sentido que também identificam-se os desafios ao ESG que referem-se à implementação de programas de sustentabilidade efetivos, assim como os Programas de Compliance, ora já estruturados em sua avaliação segundo a metodologia da CGU, com recente Decreto nº 11.129, de 2022²⁹ - o desafio à prevenção ao *greenwashing*:

Greenwashing, que pode ser traduzido como “lavagem verde” ou até mesmo como “maquiagem verde” pelo sentido que carrega, é a prática de camuflar, mentir ou omitir informações sobre os reais impactos das atividades de uma empresa no meio ambiente (FIA Business School)³⁰

Em contrapartida, determinar a materialidade visa sugerir a identificação dos impactos de forma mais efetiva – o que também promove a transparência - para a *posteriori* sugerir ações preventivas e corretivas por meio de monitoramento, avaliação e melhoria contínua para o alcance de uma organização que transforme a realidade com base em finanças conscientes e para tanto, investidores conscientes, pois, “quanto mais a sua empresa puder demonstrar seu propósito em entregar valor aos seus clientes, seus colaboradores e suas comunidades, melhor será sua capacidade de competir e entregar lucros duradouros, de longo prazo, para os acionistas (Carta Aberta de Larry Fink, CEO da Black Rock, maior gestora de ativos do mundo – U\$7 trilhões).

Assim, a definição de materialidade envolve tradicionalmente relatórios financeiros com base na criação de valor econômico. Também compreendida a incorporar riscos e oportunidades de temas da sustentabilidade, quanto aos impactos negativos ou positivos de uma organização – ou seja, que causa na economia, no meio ambiente e na sociedade, evidenciando de que forma essa mesma organização contribui ou não ao desenvolvimento sustentável (ABNT 2030 PR, 2022, p. 39).

Em um contexto de visão ampliada do ESG, que inclui o conceito de Capitalismo de Stakeholder, amplia-se também a visão da materialidade, que passa a abordar o conceito de dupla materialidade. Assim, recomenda-se que seja utilizada a análise da materialidade dentro destas duas perspectivas: impactos que as atividades da organização geram sobre as pessoas, a economia, a sociedade, o meio ambiente (materialidade de impacto) ou impactos

²⁸ COSO: [COSO-WBCSD ESG ERM Guidance Portuguese.pdf](#)

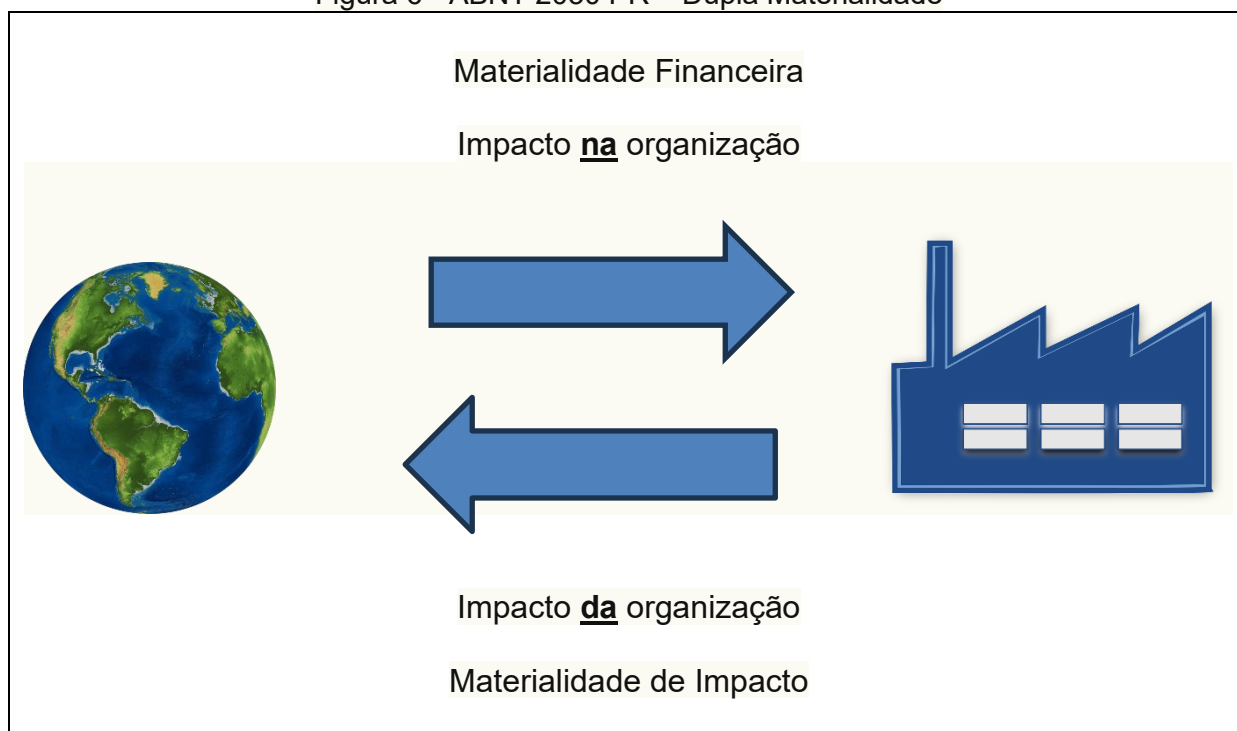
²⁹ Fonte: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm

³⁰ Fonte: [Greenwashing: o que é, como identificar, exemplos e mais! - FIA](#)

relacionados aos riscos e oportunidades que esses agentes podem gerar sobre a organização, afetando sua capacidade de gerar valor (materialidade financeira) (ABNT 2030 PR, 2022, p. 34).

Entende-se que a dupla materialidade (Figura 6) observa o impacto da organização em relação ao mundo - o que a organização provoca – assim como, o impacto do mundo na organização – o que a organização sofre de impacto mediante contextos socioambientais e que colocam em risco a perenidade da organização.

Figura 6 - ABNT 2030 PR – Dupla Materialidade



Fonte: ABNT 2030 PR (2022, p. 24)

Vale destacar que a matriz de materialidade deve incluir uma gestão integrada junto às estruturas e modelos de processos internos, com foco na inovação (ABNT 2030/2022, item 5.2.5.2), ou seja, conectar processos de negócios da organização às necessidades e expectativas das partes interessadas para que assim, haja por meio de processos que intermediam engajamento, entrega de valor entre a organização e partes interessadas, enquanto ponte externa:

Convém que a organização realize a integração da gestão de processos com a abordagem voltada às partes interessadas, buscando coletar e considerar para cada processo, as necessidades e expectativas de cada parte interessada pertinente, que seja relacionada a critérios ambientais, sociais e de governança, que compõem a abordagem ESG. Convém também que a organização colete e considere, para cada processo as necessidades e expectativas das partes interessadas pertinentes e identifique suas interações e impactos (negativos ou

positivos) com os processos de negócios, seja em suas entradas, atividades ou saídas (ABNT 2030 PR, 2022, p. 28).

O compartilhar de informações com as partes interessadas devem seguir uma orientação estruturada de diálogos, e considerar as necessidades das partes que também variam de acordo com cada contexto.

Em contrapartida, um programa de engajamento forte, visualizará a comunicação mais assertiva para aprimorar a troca e compartilhamento de informações, diálogo e cooperação, como por exemplo e segundo a ABNT 2030/2022, os *frameworks* sugeridos (Figura 7).

Figura 7: ABNT 2030 PR – ITEM 5.2.7.3 – elaboração de relatórios

GRI (*Global Reporting Initiative*): fornece às organizações normas e indicadores de práticas ambientais, sociais e de governança a serem comunicadas por meio de um relatório de sustentabilidade.

SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*): estabelece fatores de sustentabilidade a serem aplicados de acordo com cada setor, considerando os respectivos riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade.

IIRC (*International Integrated Reporting Council*): conselho responsável por divulgar o *International Framework* (IR), que adota uma abordagem baseada em princípios, fornecendo orientações que as organizações devem seguir ao preparar relatórios para os usuários finais, abrangendo o conteúdo ESG para ativos tangíveis e intangíveis.

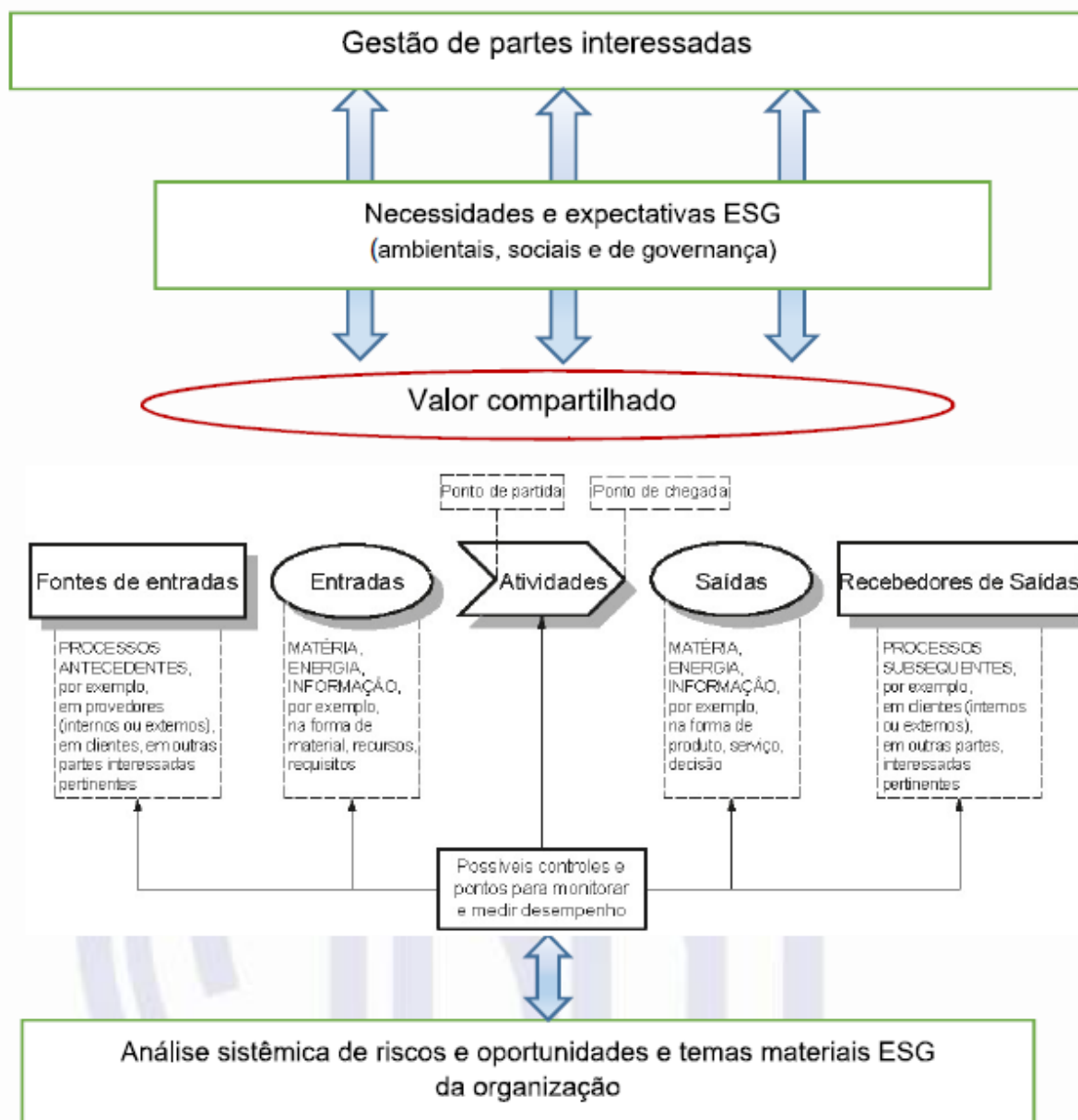
CDP (*Carbon Disclosure Project*): reúne informações sobre cada organização por meio de um questionário detalhado e, em seguida, produz uma pontuação usando seus próprios critérios. O CDP se concentra em tópicos relacionados ao meio ambiente (mudanças climáticas, florestas e segurança hídrica).

TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*): em 2020, os relatórios baseados em TCFD tornaram-se obrigatórios para todos os proprietários e gestores de ativos que aderiram aos Princípios para Investimento Responsável (PRI) da ONU. O PRI é a maior rede de investidores do mundo em investimentos sustentáveis.

Fonte: ABNT 2030 PR (2022, p. 34)

A Figura 8 (ABNT 2030/2022), tem por objetivo elucidar e representar a interação e relação entre a gestão de processos do negócio e da organização às partes interessadas e sua correspondência ao ESG.

Figura 8 - ABNT 2030 PR: Visão integrada de gestão de processos de negócios, partes interessadas e abordagem ESG.



Fonte: ABNT 2030 PR (2022, p. 29)

A ABNT 2030 PR/2022, enquanto documento e orientações normativas, metodologias, fontes consultadas e alinhamento ao mapeamento de ODS, torna-se fundamental a esta pesquisa, na medida que congrega elementos e diretrizes comuns aos programas de compliance, gestão de riscos e programas ESG.

Ao conhecer a dinâmica que envolve a mitigação de riscos à corrupção como no compliance, melhor compreende-se a relação entre mitigação ESG e corrupção, impacto (da organização, na organização, riscos ESG e perenidade das organizações na lógica do capitalismo de stakeholder.

A lógica estratégica para a incorporação de práticas ESG, permeiam assim, o entendimento de riscos globais e sua prevenção bem como, tratamento estratégico quanto a eventos internos das organizações como eventos externos a estas, onde o desafio da transparência e compromisso de amadurecimento organizacional em direção ao ESG, também reflete-se na prevenção à corrupção e vantagens indevidas, na medida que observa medidas corretivas a brechas ao *greenwashing*.

Nessa medida – amadurecimento organizacional da incorporação de práticas ESG – diante do tratamento e mitigação de riscos à corrupção e vantagens indevidas, precisamos de políticas públicas alinhadas a metas-objetivos em sinergia à governança corporativa e governança social, isto posto, observar as comunidades serem também um desafio à responsabilidade social corporativa, além de critérios para resultados junto aos acionistas que aderem ao ESG.

Realizando a intersecção de conceitos entre Programas de Compliance – conformidades – e diretrizes para Práticas ESG conforme o documento ABNT 2030 PR – é possível compreender que conceitos como vantagens indevidas também aplicam-se a boas práticas ESG. Outrossim, o próprio *greenwashing* reflete vantagens indevidas quando do *report* às partes interessadas ou impactos negativos que venham a corromper o desenvolvimento sustentável e proteção às gerações futuras.

Talvez, nesse momento, o desafio diante de políticas públicas para um Compliance ESG, seja compreender, em que medida, da eminência dos riscos globais, como o aquecimento global e as mudanças climáticas, mais que boa prática orientativa, o ESG precisa ser uma conformidade.

2.6 A CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU)

A CGU é o órgão de Controle Interno do Poder Executivo Federal, responsável também pela função Correcional, pela Prevenção e Combate à Corrupção e pela coordenação do sistema de Ouvidorias. Conforme sua missão, a CGU³¹ deve prevenir

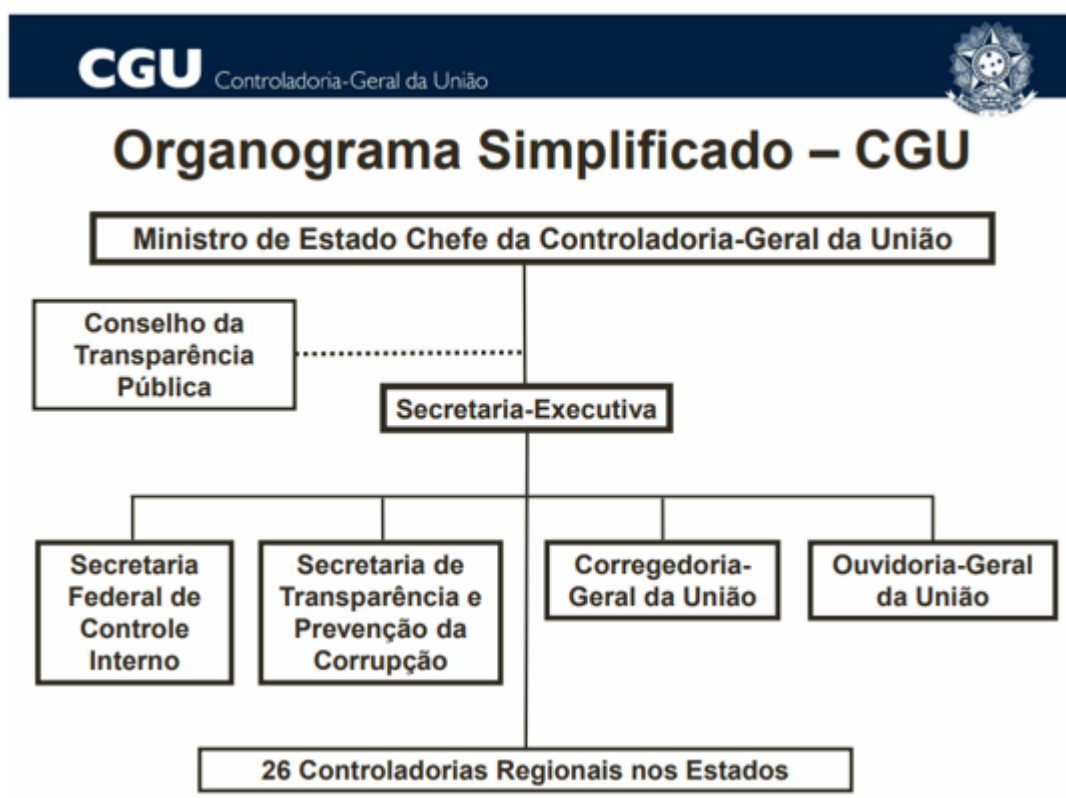
³¹[Quem é Quem — Controladoria-Geral da União \(www.gov.br\)](http://www.gov.br)

e combater a corrupção e aprimorar a gestão pública, fortalecendo os controles internos e incrementando a transparência, a ética e o controle social³² (CGU, 2023).

Enquanto macro funções a CGU possui os deveres de prevenção, correição, ouvidoria, fiscalização e auditorias.

Conforme a Figura 9, é possível verificar no organograma simplificado da CGU, sua abordagem nacional (Federação) e subnacional (Estados):

Figura 9 – Organograma Simplificado da CGU



Fonte: [Apresentação \(fazenda.rj.gov.br\)](http://fazenda.rj.gov.br)

Enquanto Órgão, a CGU é responsável pelas medidas disciplinares administrativas bem como, decisões punitivas quando submetidas ao seu controle.

Por meio de seu Portal - Portal da Transparência – é possível verificar dados detalhados acerca da arrecadação do Governo Federal, incluso seus beneficiários (Bolsa Família, Servidores civis e militares, além de salários, sanções e punições).

³²[Controladoria-Geral da União \(www.gov.br\)](http://www.gov.br)

Não obstante, pode-se observar cidadãos, empresas e ONGS sancionadas na administração pública por atos lesivos como a exemplo, do Cadastro de Empresas Inidôneas.

Segundo a Lei 12.846/2013 além de “multa e publicação extraordinária da decisão sancionadora na instância administrativa (art. 6º), no caso de infrações administrativas que envolvam a Lei nº 8.666/1993 (e nova Lei de Licitações, Lei N. 14.133/2021), a pessoa jurídica também está sujeita a restrições ao direito de participar em licitações ou celebrar contratos com a Administração Pública e ainda, embora não haja sanção penal, por tratarem-se de medidas administrativas, na esfera judicial, poderão ser decretadas as seguintes sanções de natureza civil: o perdimento de bens; suspensão de atividades e dissolução compulsória; proibição e recebimentos de incentivos, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, por prazo determinado (art. 19, LAC).” (CGU, 2015)

2.7 AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE

A CGU, Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle, em seu Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR (Processo Administrativo de Responsabilização), estabeleceu critérios para a Comissão do PAR proceder à análise de avaliação de Programas de Compliance de tal sorte, que também podem ser utilizados para que as instituições avaliem se o Programa Implementado está minimamente adequado a prevenir, detectar e remediar atos lesivos.

[...] a existência do Programa de Integridade tem o condão apenas de interferir no cálculo da multa, é importante destacar que a sua função – e o motivo pelo qual foi incluído na legislação – ultrapassa a questão processual e visa a fomentar que as pessoas jurídicas adotem medidas que possam evitar ou minimizar a ocorrência de atos lesivos contra a Administração Pública (CGU, 2018).

Para avaliar em critérios objetivos devem ser respondidas questões pelos servidores de 16 parâmetros em 3 Blocos conforme a planilha Excel de avaliação dos programas de compliance, a CGU em seu Manual Prático de Avaliação de Programas de Integridade (PAR, 2018, p. 21), assim orienta: I Cultura Organizacional de

Integridade, II Mecanismos, Políticas e Procedimentos de Integridade e III Atuação da Pessoa Jurídica em Relação ao Ato Lesivo:

- I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- IV - treinamentos periódicos sobre o Programa de Integridade;
- V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao Programa de Integridade;
- VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;
- VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
- IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do Programa de Integridade e fiscalização de seu cumprimento;
- X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;
- XI - medidas disciplinares em caso de violação do Programa de Integridade;
- XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
- XV - monitoramento contínuo do Programa de Integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei no 12.846, de 2013; e
- XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos. (Manual Prático de Avaliação de Programas de Integridade em PAR, 2018, p. 21).

Mediante o registro das respostas em planilha, o cálculo é automático avaliativo. As opções de resposta a cada item seguem-se da seguinte forma:

Se a resposta for “Não” equivale a “0”. Se a resposta for “Parcialmente” equivale a “1”. Se a resposta for “Sim” equivale a 2.

Após o preenchimento das etapas e o resultado dos cálculos percentuais poder-se-á aferir a percentagem de redução a ser considerado na dosimetria que a Instituição terá direito:

Maior ou igual a 1,0%, $[(COI \times MPI) + APJ] \geq 1,0\%$, então o valor do resultado será o percentual de redução a ser considerado na dosimetria que a PJ terá direito, sendo certo que esse percentual poderá alcançar o máximo⁴ de: 4,0% - para as pessoas jurídicas que possuíam Programa de Integridade implementado antes da ocorrência do ato lesivo (100% do máximo de redução possível); 3,0% - para as pessoas jurídicas que implementaram Programa de Integridade após a ocorrência do ato lesivo (75% do máximo de redução possível). (CGU)

Por conseguinte:

Se o resultado da operação for menor que 1,0%, $[(COI \times MPI) + APJ] < 1,0\%$, considera-se que o Programa de Integridade é meramente formal ou absolutamente ineficaz para mitigar os riscos de ocorrência de atos lesivos da Lei n. 12.846/2013, nos termos do §2º do artigo 5º da Portaria CGU n. 909/2015. Dessa forma, o Programa de Integridade não será considerado para fins de aplicação do percentual de redução na dosimetria da multa.(CGU)

Vale ressaltar que a avaliação de programas de compliance seguem por vinculação o atual Decreto nº 1.129/2022, que revogou o Decreto nº 8.420/2015, estabelecendo novas normas em relação à Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção).

As alterações³³do novo Decreto 11.129/2022, destacam atualizações nas porcentagens e critérios de multas e suas dosimetrias quando da análise e responsabilização de empresas consideradas inidôneas em trânsito julgado. Tema que para esta pesquisa, cabe-nos apenas a compreensão acerca de informações gerais de funcionamento de uma política nacional de compliance.

³³ Fonte: [Alerta PP&C - Novo decreto regulamenta a Lei Anticorrupção 12.846/2013 Decreto 11.129, de 11 de julho de 2022 - PP&C \(ppc.com.br\)](#)

3 METODOLOGIA

Nesse tópico abordar-se a estratégia de pesquisa, a coleta e análise de dados, além de critérios para a geração do produto técnico tecnológico, que será realizada por meio de uma revisão de literatura e pesquisa documental.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo. O método adotado para realizar esta pesquisa é a pesquisa bibliográfica a qual consiste em pesquisa a partir de fontes com material já elaborado, como livros e artigos científicos. Complementarmente se utilizou a pesquisa documental, valendo-se de fontes primárias ainda não tratadas de forma analítica, no caso, o modelo de estrutura da planilha *Excel* de Avaliação de Programas de Compliance da Controladoria Geral da União: [manual-pratico-integridade-par-pdf \(www.gov.br\)](http://www.gov.br).

Para melhor compreensão e relevância das categorias de análise (palavras-chave) estudadas e que têm por objetivo auxiliarem na delimitação da importância dos assuntos na pesquisa, elaborou-se uma Matriz de Referência (Quadro5).

Quadro 5 – Matriz de Referencial

Problema de pesquisa	Como os princípios e boas práticas da governança corporativa alinhadas ao ESG podem contribuir para a otimização da estratégia de avaliação dos programas de <i>compliance</i> a partir do modelo proposto pela Controladoria Geral da União, considerando oportunidades, ameaças, pontos fracos e fortes?		
Objetivo Geral	Contribuir para a otimização da estratégia de avaliação dos programas de <i>compliance</i> a partir do modelo proposto pela Controladoria Geral da União, à luz dos princípios e boas práticas de governança corporativa alinhadas ao ESG		
Objetivos específicos (teórico)	Categorias de análise teórica	Coleta de dados Principais autores e documentos	Coleta de dados Registro de Campo
Compreender a estratégia de avaliação dos programas de compliance a partir do modelo proposto pela Controladoria Geral da União (CGU)	Governança, Compliance, Avaliação de Programas de Compliance	CGU, Manual Prático de Integridade PAR	Pesquisa em sites de domínio público e sites corporativos que evidenciem temas associados de interesse na cultura de governança privada.
Identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e	Boas Práticas e Princípios, Governança, Governabilidade, Políticas Públicas, ESG	ABNT 2030 PR/2022	Análise de Manuais de domínio público.

ameaças na estratégia de avaliação de programas de compliance em associação ao ESG			
Objetivos específicos (aplicados)	Categorias norteadoras	Parcerias estabelecidas	Ação a ser realizada
Propor ajustes à Ferramenta Planilha Excel Compliance da Controladoria Geral da União (CGU) a fim de otimizar os pontos fortes, as oportunidades e sugerir alternativas às ameaças e pontos fracos à luz dos princípios e boas práticas de governança corporativa alinhadas ao ESG	Governança corporativa, Boas práticas e Princípios (compliance), Governança e governabilidade & Governança e Políticas Públicas, Avaliação de Programas de Compliance e ESG.	Concessão da CGU para aproveitamento da estrutura da sua planilha atual de avaliação de programas de compliance para adequação de temas a incluir a sustentabilidade	Análise para melhor inclusão de temas ESG na estrutura de planilha ora existente de avaliação de programas de compliance para proposição de uma política pública em compliance ESG.
Publicar um trabalho científico para divulgar os resultados da pesquisa.	A definir	A definir	Selecionar periódico para publicação do artigo

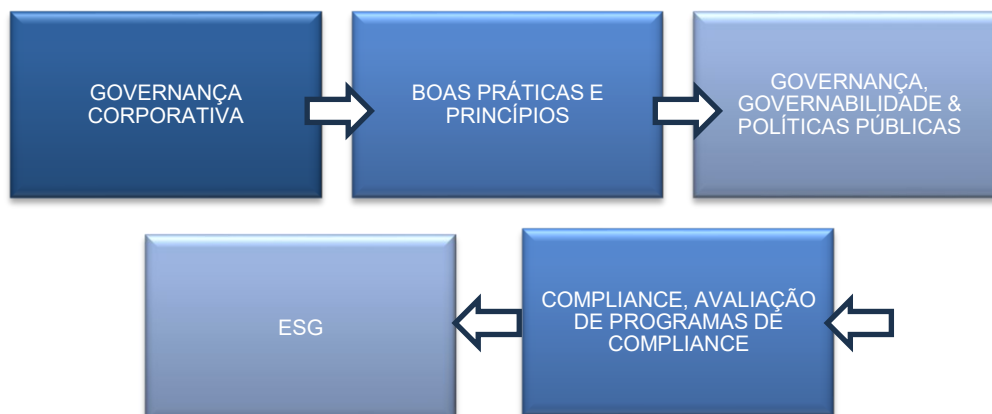
Fonte: A autora (2023).

A finalidade da pesquisa e revisão de literatura, foi identificar os autores e obras que tratam dos temas: governança corporativa, boas práticas e princípios da governança corporativa, governança e governabilidade, governança, políticas públicas e ESG.

3.2 COLETA DOS DADOS

A partir das palavras-chave identificadas, organizou-se um organograma (Figura 10) com as categorias de análise para o encadeamento lógico e com objetivo de contribuição à análise do problema e identificação de novas categorias. Por meio do organograma facilita-se a pesquisa de conceitos inerentes à compreensão objetiva e subjetiva da realidade para análise do problema.

Figura 10 – Organograma das categorias de análise sistemática da literatura



Fonte: A autora (2022).

Para a coleta de dados bibliográficos, foi organizada uma planilha Excel, como forma de organização dos artigos selecionados, dos manuais institucionais de diretrizes e referências, a partir de critérios de seleção de dados por amostra e quantidade de artigos e/ou documentos encontrados segundo as categorias de análises: governança corporativa, boas práticas, governança e governabilidade, governança e políticas públicas, *Environmental, social and governance*. A planilha contém: ano de publicação, nome dos autores, título do trabalho, palavras-chave, resumo, nome do periódico, link de acesso, área do conhecimento a que se destina a publicação. O refinamento da pesquisa e conteúdos essenciais a partir de publicações e principais recomendações nacionais e internacionais sobre os conceitos para contribuição à análise do problema.

A coleta foi feita no Portal da CAPES (CAPES Periódicos), no *Google Scholar*, Revistas Técnicas e documentos (Portarias, Leis, Decretos, Arquivos de Domínio Público) onde os artigos foram selecionados a partir de critérios e afinamento, com base nas palavras-chave, com foco na revisão sistemática da literatura. Foram coletados 106 artigos, revisados 53 documentos, selecionados ao total 135 documentos, entre artigos, leis, resoluções, ferramentas, manuais os quais colaboraram para o atingimento do objetivo proposto. Abaixo demonstra-se em lista, a relação de periódicos que compuseram a pesquisa e coleta de dados:

- Revista De La Solcha;

- Fundação João Pinheiro - Biblioteca Digital;
- Revista Scielo;
- MDPI Journal;
- Revista Húmus, Periódicos eletrônicos;
- Revista Estudos Institucionais UFRJ;
- Repositório UTFPR;
- CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Socialy Cooperativa;
- Rev. FAEEBA – Ed. e Contemporânea;
- GCG Georgetown University - Universia - Revista, Journal: Globalização, Competitividade e Globalidade;
- Presidência da República, Casa Civil, Subchefia de Análise e acompanhamento de Políticas Governamentais, Ministério da Fazenda Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;
- Spell.org.br
- FGV RAP, Revista de Administração Pública;
- Revista Direito Tributário Internacional Atual;
- Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA, São Paulo;
- Revista Brasileira de Políticas Públicas;
- MPF Ministério Público Federal;
- Repositório CGU;
- Presidência da República Secretaria-Geral
- Subchefia para Assuntos Jurídicos (gov.br);
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC);
- OCDE Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico;
- Repositório da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) - Textos para Discussão e Ensaios da Enap;
- Cadernos Ipardes (gov.br);
- Periódicos Unifacet;
- Revista Universidade de São Paulo (USP);
- Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA, Ufpel, São Paulo.

Na coleta documental, realizada no período de 2021 a 2023, foram utilizados os seguintes documentos:

- 01 Planilha de Avaliação de Programas de Compliance da CGU;
- 01 Norma ABNT 2030 PR/2022;
- 26 Sites corporativos;
- 71 Documentos (Leis, Resoluções, Decretos)
- 26 Artigos: Google Scholar e Periódicos Capes.

- 10 Manuais de Domínio Público: OCDE, PRI ONU, CGU, IBGC, IBGC ESG, COSO ESG, CDP, Marco de SENDAI, IUC-LAC União Europeia, PRME.

Os documentos pesquisados foram suficientes para subsidiar a proposta de ajustes da Ferramenta Planilha Excel Compliance da Controladoria Geral da União (CGU) a fim de otimizar os pontos fortes, as oportunidades e sugerir alternativas às ameaças e pontos fracos à luz dos princípios e boas práticas de governança corporativa alinhadas ao ESG.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados coletados foi utilizada a estratégia análise de conteúdo de Bardin (2016). Criou-se em planilha Excel (Figuras 11 e 12) uma lista com as informações pesquisadas e coletas para organização dos dados levantados. Nesse sentido, foram organizadas três etapas: análise inicial; exploração do material/conteúdo; e, por fim, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Figura 11 – Planilha de Registro de Pesquisa e Coleta de Dados

1	Ano	Autores	Título	Palavras-chave	Resumo
2	Artigos:				
3	2017	Carlos Otávio Ferreira de Almeida	Compliance cooperativo: uma nova realidade entre administração tributária e contribuintes	CONFORMIDADE COOPERATIVA, ECONOMIA DIGITAL, REPORTE VOLUNTÁRIO DE INFORMAÇÕES, TRIBUTAÇÃO GLOBAL, PROTEÇÃO DA CONFIANÇA DO CONTRIBUINTE.	Este trabalho analisa a importância em se construir um novo paradigma tributária e contribuinte, antes tradicionalmente conflitivo, doravante construção de um compliance cooperativo resulta, naturalmente, dos objetivos básicos de um sistema tributário enfrentados por ambos os lados em tempos de grandes avanços tecnológicos e de globalização. Serão o cooperativo de compliance, cujo êxito depende de necessárias alterações contribuinte, o que será cotejado com a experiência brasileira, demonstrando que a confiança do contribuinte e a credibilidade
	2017	Gabriela Borges Silveira, Luiz Alberton, Ernesto Fernando Rodrigues Vicente	O ESTADO DA ARTE DA ASSEGURAÇÃO DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DAS EMPRESAS DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE	Asseguração; Relatórios de sustentabilidade; Sustentabilidade empresarial	O objetivo geral desta pesquisa foi descrever o estado da arte da asseg sustentabilidade das empresas que compõem o ISE 2016. Este trabalho caráter quali-quantitativo, mediante uma pesquisa documental, com o relatórios de sustentabilidade e de asseguração externa. Das 35 empresas submeteram seus relatórios de sustentabilidade ao processo de asseg pesquisa demonstraram que, dos 16 setores distintos de atuação, 61% d regulados, e 58,3% pertencem ao nível de governança Novo Mercado. em nível de significância de 5%, não suportou a hipótese de que os set Mercado estariam associados à opção das empresas em assegurar os se Quanto aos tipos de relatórios, observou-se a predominância do GRI e

Fonte: Autora (2023).

Figura 12– Planilha de Registro de Pesquisa e Coleta de Dados

	E	F	G	H	I	J
1	Resumo	Periódico	Link-Acesso	Area do Conhecimento		
2	Este trabalho analisa a importância em se construir um novo paradigma na relação entre administração tributária e contribuinte, antes tradicionalmente conflitivo, doravante essencialmente cooperativo. A construção de um compliance cooperativo resulta, naturalmente, dos novos desafios para concretizar os objetivos básicos de um sistema tributário enfrentados por ambos os polos da relação obrigacional tributária, em tempos de grandes avanços tecnológicos e de globalização. Serão apresentadas as bases de um sistema cooperativo de compliance, cujo êxito depende de necessárias alterações de comportamento de fisco e contribuinte, o que será cotejado com a experiência brasileira, demonstrando a perniciosa influência das decisões que negligenciam a confiança do contribuinte e a credibilidade do Estado.	INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO TRIBUTÁRIO Revista Direito Tributário Internacional Atual	https://scholar.google.com.br/citations?user=uNIVQ28AAAAJ&hl=pt-BR	Direito Tributário		
3	O objetivo geral desta pesquisa foi descrever o estado da arte da asseguaração externa dos relatórios de sustentabilidade das empresas que compõem o ISE 2016. Este trabalho caracteriza-se como descritivo, de caráter quali-quantitativo, mediante uma pesquisa documental, com dados secundários coletados dos relatórios de sustentabilidade e de asseguaração externa. Das 35 empresas que compõem a amostra, 28 submeteram seus relatórios de sustentabilidade ao processo de asseguaração externa. Os resultados desta pesquisa demonstraram que, dos 16 setores distintos de atuação, 61% das empresas atuam em setores regulados, e 58,3% pertencem ao nível de governança Novo Mercado. No entanto, o teste exato de Fisher, em nível de significância de 5%, não suportou a hipótese de que os setores regulados e o segmento do Novo Mercado estariam associados à opção das empresas em assegurar os seus relatórios de sustentabilidade. Quanto aos tipos de relatórios, observou-se a predominância do GRI em 97,14% dos relatórios de	Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 36-53, maio/ago. 2017.	https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/1260/pdf	Governança e Sustentabilidade corporativa		

Fonte: Autora (2023).

Na primeira fase, que é considerada uma pré-análise do conteúdo, utilizou-se das ideias iniciais, com leitura, escolha e organização do material para interpretação de todas as informações com os seguintes regramentos: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Isso indica que nessa fase uma leitura fluente dos textos foi feita buscando identificar e selecionar os elementos que pudessem subsidiar a apresentação e a definição do *corpus* denominado apresentação dos resultados.

Na etapa subsequente à análise inicial, a exploração do material, foi norteadada pela escolha de recortes de textos segundo os artigos, manuais, leis pesquisados e selecionados, para desta forma realizar a codificação e construção textual em unidades de registros a classificação e compilação das informações em temas e categorias simbólicas (BARDIN, 2016).

Enquanto terceira e última etapa - resultados, as inferências e interpretação – procedeu-se a certo tratamento dos dados obtidos, em que alinhou-se a captação de conteúdos coletados, procedendo à associação temática e encadeada das categorias analisadas para identificação dos aspectos semelhantes e prioritários assim como,

quanto aos não pertinentes ao objeto da pesquisa e seus objetivos (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 4).

O cruzamento das informações nas categorias de análise inicial assim apresentou-se: (i) artigos científicos publicados; (ii) Manuais, portarias e Leis; (iii) ABNT 2030 PR/2030; e (IV) Sites Corporativos e Institucionais de interesse do objeto da pesquisa. V) Ferramentas de domínio público, a saber: Planilha Excel de Avaliação de Programas de Compliance da CGU.

Por conseguinte, as informações obtidas do exercício de cruzamento de dados em análise, resultaram em novas categorias temáticas que oportunizaram o aprofundamento deste trabalho.

3.4 CRITÉRIO PARA A GERAÇÃO DE CONTEÚDO E PROPOSIÇÃO DE AJUSTES PARA PLANILHA EXCEL COMPLIANCE DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO

A fim de otimizar os pontos fortes, as oportunidades e sugerir alternativas às ameaças e pontos fracos à luz dos princípios e boas práticas de governança corporativa alinhadas ao ESG, a análise da planilha Excel de avaliação dos programas de compliance proposta pela CGU (Figura 14) foi feita por meio da reflexão-adequação do texto que compõe a estrutura de avaliação proposta na planilha e em seu método, por meio de adequação do texto estrutural básico já existente a breves adequações inserindo o tema sustentabilidade para que seja evidenciado enquanto estratégia.

A Planilha de Avaliação de Compliance da CGU, conta acessoriamente com o Decreto 909, a dispor sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas:

Art. 1º Os programas de integridade das pessoas jurídicas, para fins da aplicação do disposto no inciso V do art. 18 e no inciso IV do art. 37 do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, serão avaliados nos termos desta Portaria. Art. 2º Para que seu programa de integridade seja avaliado, a pessoa jurídica deverá apresentar: I - relatório de perfil; e II - relatório de conformidade do programa (CGU, Portaria 909/2015).

Desta forma, faz-se necessária a proposta acessória de uma nova Portaria ou Manual de Orientação acerca da avaliação de programas de compliance ESG associados à adaptação da Planilha Excel da CGU, supracitada.

É parte assim, da entrega desta pesquisa enquanto produto técnico, juntamente com a adaptação do texto da atual Planilha de Avaliação de Compliance (Figura 13) da CGU, propostas de Portarias³⁴ e/ou Manuais que componham acessoriamente, a resposta estratégica à avaliação de Programas de Compliance ESG.

Figura13 – Planilha Excel de Avaliação de Programas de Compliance

PERGUNTAS	RESPOSTAS	VINCULAÇÕES
1. Com base nas informações apresentadas pela Pessoa Jurídica ("PJ") no relatório de perfil e nas informações sobre o ato lesivo presentes no próprio PAR, responda:	0 - não 2 - sim	
1.1. a PJ pode ser qualificada como microempresa ou empresa de pequeno porte, nos termos da Lei Complementar n. 123/2006?		Se sim, utilizar planilha específica para avaliação de programa de integridade de MPEs (ainda em fase de elaboração).
1.2. A PJ realiza ou realizou fusões e aquisições?		Caso a resposta seja negativa, serão desconsideradas as questões do item 12 do bloco de avaliação MPI e a respectiva pontuação será automaticamente redistribuída.
1.3. A PJ participa ou participou de coligações, joint ventures, consórcios ou outros tipos associações?		Caso a resposta seja negativa, será desconsiderada a questão 11.2.d) do item 11 do bloco de avaliação MPI.
1.4. A PJ utiliza agentes intermediários em suas relações com a Administração Pública? Considera-se agentes intermediários terceiros que atuam em nome da PJ.		Caso a resposta seja negativa, será desconsiderada a questão 5.7 do item 5 do bloco de avaliação COI.
1.5. A PJ participa de licitações públicas e/ou celebra contratos e convênios com a Administração Pública; ou objeto do presente processo está relacionado à apuração do lesivo tipificado no inciso IV do artigo 5º da Lei n. 12.846/2013?		Caso a resposta seja negativa, serão desconsideradas as questões do item 9 do bloco de avaliação MPI e a respectiva pontuação será automaticamente redistribuída.
1.6. Houve envolvimento de membros da alta direção nos atos lesivos investigados no presente PAR?		Caso a resposta seja negativa, serão desconsideradas as questões 2.5 e 2.6.1.c) o item 2 do bloco de avaliação COI.
1.7. em relação ao a) O programa de integridade foi instituído antes da ocorrência do ato lesivo investigado no PAR?		Se a resposta for positiva, será desconsiderado o item 15 do bloco de avaliação APJ. Se a resposta for negativa, será desconsiderado o item 14 do bloco de avaliação APJ.

Fonte: CGU (2015).

Entende-se assim, que a ferramenta ofertada pela Controladoria Geral da União (CGU) para Avaliação dos Programas de Compliance, é uma fonte primária para dados e que, foi assim constituída com base nas diretrizes da Lei 12.846/13 – prevenir, detectar, mitigar e responder a riscos à corrupção - e ainda, não utilizada em sua estratégia de estudo, com fins ao Compliance ESG e sendo assim, considera-se enquanto critério, a otimização de processos e métodos existentes, qual seja a estrutura da Planilha de Avaliação de Compliance da CGU.

3.5 CRITÉRIOS PARA JULGAR A VALIDADE DA PESQUISA

A partir da apresentação da proposta ao Dr Thiago Smarzarro, responsável à época pela equipe da criação da Planilha de Avaliação de Programas de Compliance

³⁴[CMC Explica: cidadão tem mecanismos para sugerir projetos de lei — Portal da Câmara Municipal de Curitiba](#)

da CGU – setor de compliance privado - e conforme devolutiva parcial enquanto profissional, frente às sugestões de melhoria da planilha, recomendações, é que será validada, além de apresentação das Portarias e/ou Manuais, Curso e sua acreditação enquanto treinamento e/ou apresentação pública em eventos - criados como produções acessórias ao objetivo desta pesquisa para autoridades público-privadas a comporem uma estratégia em política pública ao compliance ESG.

4 RESULTADOS

A partir do objetivo proposto, apresenta-se os resultados da pesquisa articulados com propostas que vão deste à adaptação do texto da planilha de avaliação de programas de compliance da CGU em aproveitamento, à elaboração de novo conceito e estratégia às governanças, qual seja a governança de entorno, introduzidos na proposição de ideias estratégicas que alinham-se às oportunidades, forças, fraquezas e ameaças à perenidade das organizações ao tratarmos como eixo, a governança corporativa.

4.1 ESTRATÉGIA DE AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE A PARTIR DO MODELO PROPOSTO PELA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU)

A estruturação de Programas de Compliance e Integridade devem seguir uma estrutura lógica de evidência de pilares para demonstrar efetividade de sua aplicação no uso da detecção, mitigação e resposta a riscos à corrupção e suborno, como demonstra a Figura 14. O novo Decreto 11.129/2022 em seu Capítulo V assim descreve:

Figura 14: Lei 11.129/2022 – Do Programa de Integridade

CAPÍTULO V - DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE
<p>Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:</p> <ul style="list-style-type: none">I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; eII - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional. <p>Parágrafo único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.</p> <p>Art. 57. Para fins do disposto no inciso VIII do caput do art. 7º da Lei nº 12.846, de 2013, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:</p>

I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados;

II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente do cargo ou da função exercida;

III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

IV - treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade;

V - gestão adequada de riscos, incluindo sua análise e reavaliação periódica, para a realização de adaptações necessárias ao programa de integridade e a alocação eficiente de recursos;

VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;

VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica;

VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;

IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e pela fiscalização de seu cumprimento;

X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados ao tratamento das denúncias e à proteção de denunciante de boa-fé;

XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

XIII - diligências apropriadas, baseadas em risco, para:

a) contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, despachantes, consultores, representantes comerciais e associados;

b) contratação e, conforme o caso, supervisão de pessoas expostas politicamente, bem como de seus familiares, estreitos colaboradores e pessoas jurídicas de que participem; e

c) realização e supervisão de patrocínios e doações;

XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas; e

XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando ao seu aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no [art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013](#).

§ 1º Na avaliação dos parâmetros de que trata o **caput**, serão considerados o porte e as especificidades da pessoa jurídica, por meio de aspectos como:

I - a quantidade de funcionários, empregados e colaboradores;

II - o faturamento, levando ainda em consideração o fato de ser qualificada como microempresa ou empresa de pequeno porte;

III - a estrutura de governança corporativa e a complexidade de unidades internas, tais como departamentos, diretorias ou setores, ou da estruturação de grupo econômico;

IV - a utilização de agentes intermediários, como consultores ou representantes comerciais;

V - o setor do mercado em que atua;

VI - os países em que atua, direta ou indiretamente;

VII - o grau de interação com o setor público e a importância de contratações, investimentos e subsídios públicos, autorizações, licenças e permissões governamentais em suas operações; e

VIII - a quantidade e a localização das pessoas jurídicas que integram o grupo econômico.

§ 2º A efetividade do programa de integridade em relação ao ato lesivo objeto de apuração será considerada para fins da avaliação de que trata o **caput**.

Fonte: Lei 11.129/2022

Uma vez que a organização estrutura os pilares para seu programa de compliance e integridade como descrito no Capítulo V da Lei 11.129/2022, em caso de necessidade, conforme enquadramento legal junto ao Processo Administrativo de Responsabilização (PAR) sob suspeita de ilícitos e por conseguinte, sob investigação, deverá formular um relatório frente às suas atividades enquanto organização, quanto ao seu programa de compliance, caso já possua, vinculados aos parâmetros acima descritos.

A Portaria 909/2015 da CGU, assim dispõe enquanto requisitos para a avaliação do programa de integridade:

Art. 1º Os programas de integridade das pessoas jurídicas, para fins da aplicação do disposto no inciso V do art. 18 e no inciso IV do art. 37 do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, serão avaliados nos termos desta Portaria.

Art. 2º Para que seu programa de integridade seja avaliado, a pessoa jurídica deverá apresentar:

I - relatório de perfil; e II - relatório de conformidade do programa. (CGU, Portaria 909/2015)

Desta forma, é preciso deixar esclarecido que todo e qualquer programa de compliance deve ser observado não somente pela planilha de avaliação de programas de compliance proposta pela CGU, mas também, pela Portaria 909/2015, associada à exigência de critérios de avaliação da pessoa jurídica quanto ao seu relatório de perfil - escopo da empresa - e relatório de conformidade - obrigações segundo o modelo de negócio, serviços e produtos que oferece - enquanto programa implementado.

4.2 PONTOS FORTES, FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS NA ESTRATÉGIA DE AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE EM ASSOCIAÇÃO AO ESG

De acordo com o nicho de oferta de produto/serviço e processos de uma empresa, não obstante aos próprios fatores internos que cabem à gestão tática e operacional, além da estratégica quando das governanças, o tema ESG pode ter maior evidência e priorização de processos também na gestão de riscos para mitigação e perenidade do negócio. Transparência esta que evidencia-se por meio dos relatórios anuais corporativos.

Diante de várias recomendações de *frameworks* para a construção de relatórios de sustentabilidade, como cita a ABNT 2030 PR, que baseia-se em algumas destas estruturas de orientação, qual sejam, Global Report Initiative (GRI), Carbon Disclosure Project (CDP), além de consultas externas e participativas como o IBGC; as recomendações e obrigações de relato em compliance são associadas como evidências a temas correlatos a relatórios anuais de sustentabilidade e ESG, como mostra a Figura 15:

Figura 15 - GRI Serie 205 – 1. Conteúdos - Combate à Corrupção

1. Conteúdos para gestão de temas

É necessário que a organização que estiver relatando em conformidade com as Normas GRI relate como gerencia seus temas materiais.

É necessário que a organização que tenha definido que combate à corrupção é um tema material relate como gerencia o tema usando o Conteúdo 3-3 da Norma GRI 3: Temas Materiais 2021 (consulte o item 1.1 desta seção).

Esta seção visa, portanto, complementar – e não substituir – o Conteúdo 3-3 da Norma GRI 3.

REQUISITOS	1.1	A organização relatora deverá relatar como gerencia combate à corrupção usando o Conteúdo 3-3 da Norma GRI 3: Temas Materiais 2021.
RECOMENDAÇÕES	1.2	<p>Recomenda-se que a organização relate as seguintes informações:</p> <p>1.2.1 Os procedimentos de avaliações de riscos adotados pela organização referentes à <u>corrupção</u>, inclusive os critérios usados em avaliações de riscos, entre os quais localização, atividade e setor;</p> <p>1.2.2 Como a organização identifica e gerencia possíveis <u>conflitos de interesse</u> por parte de <u>empregados</u> ou pessoas ligadas a atividades, produtos ou serviços da organização. Os conflitos de interesse no mais alto órgão de governança são abordados no Conteúdo 2-15 da Norma GRI 2: Conteúdos Gerais 2021;</p> <p>1.2.3 Como a organização garante que doações e patrocínios (financeiros e em espécie) para outras organizações não sejam usados como uma forma disfarçada de suborno. Os beneficiários de doações e patrocínios (financeiros e em espécie) podem incluir organizações sem fins lucrativos, entidades religiosas, organizações privadas e eventos;</p> <p>1.2.4 Até que ponto as comunicações e a capacitação em combate à corrupção são voltados para membros do órgão de governança, empregados, parceiros de negócios e outros que tenham sido identificados por apresentarem alto risco de envolvimento em esquemas de corrupção;</p> <p>1.2.5 Em que momento é oferecida capacitação em combate à corrupção a membros do órgão de governança, empregados, parceiros de negócios e outros que tenham sido identificados por apresentarem alto risco de envolvimento em esquemas de corrupção (ex.: quando novos empregados são contratados pela organização ou quando são estabelecidas relações com novos parceiros de negócios) e a frequência da capacitação (anual, semestral, etc.);</p> <p>1.2.6 Se a organização participa de <u>ações coletivas de combate à corrupção</u>, incluindo:</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.6.1 a estratégia adotada para as atividades da ação coletiva;</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.6.2 uma lista de iniciativas de ação coletiva das quais a organização participa;</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.6.3 uma descrição dos principais compromissos assumidos por essas iniciativas.</p>

Fonte: GRI (2016)

Algumas empresas possuem maior foco no ambiental, outras em pessoas conforme o serviço a ser prestado, mas em comum, elas devem observar a efetividade de uma governança corporativa em conformidade e com a doção das boas práticas.

Muitos dos temas de conformidade ambiental, de pessoas e da própria governança em si, não são somente boas práticas e devem ser observados junto aos programas de compliance quando das relações de negócios. Exemplifique

Embora o cenário ESG ainda não possua uma definição jurídica propriamente dita, é possível por associação verificar componentes ESG em conformidades associadas às práticas da governança corporativa que refletem o aspecto fiduciário já mencionado nesta pesquisa, como mostra o Quadro 6, abaixo:

Quadro 6 – Referências de Leis com Critérios ESG Diretos/Indiretos

LEI	CRITÉRIOS ESG
Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.474/1976)	..pioneira no ordenamento jurídico ao reconhecer a função social destas, com mandamentos de governança específicos que devem nortear o exercício das atribuições de seus acionistas.
Política Nacional de Meio Ambiente (Lei 6.938/81)	..determinou claramente que os financiamentos e incentivos governamentais são condicionados ao atendimento de critérios e padrões ambientais..
Resolução Bacen 4237/2014 e a Resolução Bacen 4661/2018	<ul style="list-style-type: none"> • .(determinando a necessidade da implementação de políticas de responsabilidade socioambiental pelas entidades por ele reguladas); • regulando a aplicação de critérios ESG aplicados a fundos de pensão.
A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (Lei 13709/2018)	..trazendo critérios aplicáveis à segurança e proteção de dados relativos a clientes e terceiros no exercício das atividades das empresas..
A Lei do Agro (Lei 13.986/2020)	..que resultou na emissão de Certificados de Recebíveis do Agronegócio (CRAs) lastreada em títulos verdes (<i>greenbonds</i>), logo após a sua edição. Esta lei ampliou também o escopo das Cédulas de Produtos Rurais Financeiras (CPR-F), permitindo sua emissão com base em atividades sustentáveis elegíveis, como a conservação e o manejo de áreas..
consultas públicas para revisão da Instrução CVM nº 480	..(tratando da inclusão de ESG na emissão de valores mobiliários) e para revisão dos critérios de sustentabilidade aplicáveis na concessão de crédito rural (Consulta Pública Bacen nº 82/2021)..
A Lei do Renovabio (Lei nº 13.576/2017)	..criou os Créditos de Descarbonização (CBIO), a serem emitidos pelo produtor ou importador de biocombustíveis, e adquirido pelos distribuidores de combustíveis, conforme as metas estipuladas pelo governo, com a intenção de reduzir as emissões de carbono na matriz de transportes no Brasil..

Fonte: [ConJur - Machado: Os critérios ESG no Brasil e a sua regulamentação](#)

Quadro 7 – Referências de Pesquisa sobre conformidades para: Solo, Água, Ar, Energia, Consumo, Mudanças Climáticas

SOLO	Lei N. 12.305/2010 – Política Nacional de Resíduos Sólidos (SINIR), Resolução N. 420 – Qualidade do Solo (CONAMA), Diretrizes Voluntárias para a Gestão Voluntária dos Solos (FAO), Resolução 237 – Licenciamento Ambiental (CONAMA), Política Nacional do Meio Ambiente (IBAMA), Lei 12.651/12 - Código Florestal, Lei 6.769/79 - Parcelamento do Solo Urbano, Lei 14.285/21 – Regularização de Edifícios às margens e cursos d’água, Lei 7.805/89 – Lei da Exploração Mineral, Cadastro Nacional de Operadores de Resíduos Perigosos (IBAMA).
ÁGUA	Lei 9.433/97 – Recursos Hídricos e Qualidade da Água (ANA), Resolução 430/2011 – Lançamento de Efluentes, Resolução N. 396 (CONAMA) Águas Subterrâneas, Portaria N. 888/21 – Controle da Qualidade da Água para consumo humano (Ministério da Saúde), Portaria 2.914/11 – Potabilidade da Água e Declaração Anual de Uso de Recursos Hídricos (DAURH), Resolução N. 603/15 – Instalação de Equipamentos Medidores, Gestão da Biodiversidade Aquática – Defesos Continentais e Marinhos (IBAMA), Lei N. 14.026/20 – Marco legal do saneamento básico.
AR	Resolução N. 003/90 – Qualidade do Ar (CONAMA), GHG Protocol (GEE, Gases de efeito Estufa), Resolução N. 491 – Qualidade do Ar (CONAMA e Ministério do Meio Ambiente), Resolução N. 492 – Poluição do Ar por veículos automotores (CONAMA), Resolução N. 501/21 – Critérios Poluentes de fontes fixas, Decreto N. 99.280/99 (Protocolo Montreal – Proteção da Camada de Ozônio).
ENERGIA	Lei N. 14.300/22 – Marco Legal para Micro e Minigeradores de Energia Própria (solar fotovoltaica, eólica, centrais hidrelétricas e a de biomassa), Resolução N. 462 – Empreendimentos de geração de energia elétrica a partir de fonte eólica em superfície terrestre (CONAMA), Plano Nacional de Energia 2030 e Plano Nacional de energia 2050, ISO 50001 – Sistema de Gestão de Energia, Lei N. 9.478 – Política Energética Nacional.
CONSUMO	Lei N. 11.346/2006 – Segurança Alimentar e Nutricional (acesso à qualidade dos alimentos), Atlas de Saúde Mental (OMS), Guia Alimentar da População Brasileira (2021), protocolo Guia Alimentar de Adultos e Idosos (Ministério da Saúde), Guia Alimentar para Crianças Brasileiras menores de 2 anos (Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção Primária À Saúde, 2021), Categorias de Felicidade (Nações Unidas).
EMERGÊNCIAS CLIMÁTICAS	Lei N. 6.938/81 – Política Nacional do Meio Ambiente, Lei N. 9.605/98 – Crimes Ambientais, Lei N. 10.257/2001 – Estatuto das Cidades, Lei N. 12.608/12 – Lei Nacional de Defesa Civil, Resolução N. 1/86 – Estudo de Impacto Ambiental (EIA, CONAMA), Art. 225 – direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado (CF/88), Lei Complementar N. 140/11 -art. 7º , Inciso XIV e Decreto N. 8.437/15 – empreendimentos sujeitos a licenciamento ambiental, Lei N. 9.985/2000 - SNUC, Sistema Nacional de Unidades de Conservação, PRI – Princípios de Investimentos Responsáveis (ONU), Lei N. 14.119/21 – Política Nacional de Pagamentos de Serviços Ambientais, Lei N. 6.938/81 – Política Nacional do Meio Ambiente, Lei N. 12.187/2009 – Política Nacional de Mudança do Clima, NDC – Nível de Contribuição Nacionalmente Determinada (Acordo de Paris).

Fonte: A Autora, 2022

Nesse sentido, segundo a estratégia ESG enquanto processos e procedimentos de cuidados à promoção da sustentabilidade, cabe mencionar o aspecto das mudanças climáticas, igualmente mencionadas na ABNT 2030 PR que está alicerçada com bases no CDP (2018), onde novamente verificamos a presença

de programas de compliance como aliados à promoção do ESG e para finanças responsáveis com abordagem jurisdicional:

Iniciativas jurisdicionais podem ser parte das ferramentas para construir cadeias de suprimentos sustentáveis. Corporações podem expandir suas práticas sustentáveis se envolvendo em abordagens jurisdicionais e possibilitando que essas abordagens ampliem suas ações ambientais.

As empresas têm participado de forma mais ampla em fóruns e iniciativas *multistakeholder* do que em abordagens jurisdicionais, indicando oportunidades para atuação corporativa, em conjunto com o poder público, nas regiões onde operam (CDP, 2021, p. 5).

As abordagens jurisdicionais assim também conferem um fator fundamental solicitado na estratégia da Agenda 2030 das ONU quanto aos ODS ³⁵ – a cooperação nacional e subnacional além, da priorizá-las nas ações das empresas que devem atingir por transversalidade outros ODS em cooperação nacional e subnacional:

Nós também incentivamos os Estados-membros a realizar avaliações regulares e inclusivas de progresso nos níveis nacionais e subnacionais que sejam lideradas pelo país e orientadas para o país. Tais avaliações devem recorrer a contribuições dos povos 46 indígenas, da sociedade civil, do setor privado e de outras partes interessadas, de acordo com as circunstâncias, políticas e prioridades nacionais. Parlamntos nacionais, bem como outras instituições, também podem apoiar esses processos (Nível Nacional, Agenda 2030 ODS, 2015, p. 46)

Pela promoção de instituições pacíficas, justas e eficazes pelo ODS 16, de forma sistêmica e integrada visa promover a prevenção e mitigação aos riscos de corrupção, onde ao considerar a transversalidade para mitigar efeitos negativos da corrupção, promove-se economias transparentes, íntegras e eficazes.

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis

16.1 Reduzir significativamente todas as formas de violência e as taxas de mortalidade relacionada em todos os lugares;

16.2 Acabar com abuso, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra crianças;

16.3 Promover o Estado de Direito, em nível nacional e internacional, e garantir a igualdade de acesso à justiça para todos;

³⁵ “Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas que estamos anunciando hoje demonstram a escala e a ambição desta nova Agenda universal. Eles se constroem sobre o legado dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e concluirão o que estes não conseguiram alcançar. Eles buscam concretizar os direitos humanos de todos e alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas. Eles são integrados e indivisíveis, e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental.” Fonte: [agenda2030-pt-br.pdf \(un.org\)](https://www.un.org/pt-br/agenda2030-pt-br.pdf)

16.4 Até 2030, reduzir significativamente os fluxos financeiros e de armas ilegais, reforçar a recuperação e devolução de recursos roubados e combater todas as formas de crime organizado;

16.5 Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas;

16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis;

16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis;

16.8 Ampliar e fortalecer a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global;

16.9 Até 2030, fornecer identidade legal para todos, incluindo o registro de nascimento;

16.10 Assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais: 16.a Fortalecer as instituições nacionais relevantes, inclusive por meio da cooperação internacional, para a construção de capacidades em todos os níveis, em particular nos países em desenvolvimento, para a prevenção da violência e o combate ao terrorismo e ao crime; 16.b Promover e fazer cumprir leis e políticas não discriminatórias para o desenvolvimento sustentável. (Agenda 2030, 2015, p. 36).

A análise *swot* objetiva uma análise associada ao planejamento estratégico organizacional. Trata-se de um acrônimo de palavras que revelam quatro categorias de estudo: **Strengths** (forças), **Weaknesses** (fraquezas), **Opportunities** (oportunidades) e **Threats** (ameaças). Estas quatro dimensões de estudo resultam em uma lista de prós e contras que auxiliam na tomada de decisão (TCU, 2010).

Além da “análise subjetiva das capacidades internas, para identificar as forças e as fraquezas da organização, e do ambiente externo no qual atua a organização, para apontar as oportunidades e ameaças presentes” (TCU, 2010) a análise *swot* também é utilizada em associação à verificação de riscos.

Cabe assim, compreender-se as oportunidades e forças do atual programa de integridade bem como, suas fraquezas e ameaças diante da pesquisa realizada em seu levantamento a partir da análise *SWOT*:

- Oportunidades: alinhar critérios e parâmetros de programas de compliance e integridade em sinergia a parâmetros e critérios a práticas ESG, para que sejam vistas como conformidades, desenhando desta forma, uma política pública para o compliance ESG ora evidenciada nas recomendações de *frameworks* a relatórios de sustentabilidade que também promovam transparência com foco territorial ao desenvolvimento local;
- Forças: a metodologia de programas de compliance e integridade são alinhados com a gestão de riscos com base nas recomendações do COSO. Isso

facilita a estratégia em direção à inserção de critérios ESG para o desenvolvimento sustentável por meio da prevenção, detecção e resposta a mitigação de riscos à corrupção que afeta negativamente as oportunidades de investimentos no ESG. O COSO, organizou suas recomendações e atualizações para a governança de riscos com foco no ESG;

➤ Fraquezas: há uma necessidade de maior conscientização e amadurecimento das empresas privadas para a compreensão de que as práticas ESG também atinjam conformidades e legalidades, ambientais, cuidados de pessoas para além das conformidades trabalhistas e estratégias de governança e desenvolvimento econômico quando de impacto direto nas comunidades locais e regionais e o entorno. Razão pela qual, precisam ser entendidas como conformidades e não somente boas práticas, onde a vantagem indevida também ganha contornos conceituais ESG quando de impactos negativos ao cuidar de pessoas e meio ambiente e sejam vistas igualmente como vantagens indevidas;

➤ Ameaças: diante do contingente de impactos econômicos negativos isolados ou de riscos globais, o pacto de diminuição do aquecimento global³⁶ e proteção às gerações futuras, corre risco na medida em que eventos estressores ambientais, sociais e de governança, são entendidos apenas como boas práticas orientativas. Diante de externalidades globais, não possuir uma política pública de compliance ESG, pode impactar de maneira negativa e não efetiva às redes de engajamento entre a governança pública, governança social e governança privada na medida em que os negócios devam ser sustentáveis e fiduciários em investimentos ESG e diante da reputação das governanças. Por outro lado, se o planejamento estratégico corporativo não incluir o foco no processo e não somente em resultados, a mitigação de riscos à corrupção e a impactos negativos à promoção do ESG, repercutirão na missão global quanto a investimentos conscientes, responsáveis e fiduciários.

O Quadro 8, demonstra em paralelo e em melhor visualização a relação de resultados encontrados quanto às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças frente

³⁶ NDC Nível de Contribuição Determinada: "...NDC brasileira reafirma o compromisso de redução das emissões líquidas totais de gases de efeito estufa em 37% em 2025, e assume oficialmente o compromisso de reduzir em 43% as emissões brasileiras até 2030. A NDC também enuncia o objetivo indicativo de atingirmos a neutralidade climática – ou seja, emissões líquidas nulas – em 2060. Esse objetivo de longo prazo poderá ser revisto no futuro, a depender do funcionamento dos mecanismos de mercado do Acordo de Paris, não estando descartada a possibilidade de adoção de estratégia de longo prazo ainda mais ambiciosa." Fonte: ([Apresentação da Contribuição Nacionalmente Determinada do Brasil perante o Acordo de Paris — Ministério das Relações Exteriores \(www.gov.br\)](http://www.gov.br))

à estratégia utilizada na avaliação de programas de compliance da CGU em associação à incorporação do ESG e sua relação à categorização dos eventos identificados enquanto risco interno e risco externo:

Quadro 8 – Análise das Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades quanto à estratégia de avaliação de programas de compliance CGU e o ESG

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Metodologia de programas de compliance e integridade alinhados com a gestão de riscos com base nas recomendações do COSO. (Risco Interno)	Eventos estressores ambientais, sociais e de governança entendidos apenas como boas práticas orientativas. (Risco Externo)	Alinhamento de critérios e parâmetros de programas de compliance e integridade em sinergia a parâmetros e critérios a práticas ESG. (Risco Interno e Externo)	Contingente de impactos econômicos negativos isolados ou de riscos globais, o pacto de diminuição do aquecimento global ³⁷ e proteção às gerações futuras, corre risco na medida em que eventos estressores ambientais, sociais e de governança, são entendidos apenas como boas práticas orientativas que não geram sanções a ilícitos ao ESG. (Riscos Internos e Externos)
Facilidade na estratégia em direção à inserção de critérios ESG para o desenvolvimento sustentável por meio da prevenção, detecção e resposta a mitigação de riscos à corrupção que afetem negativamente as oportunidades de investimentos no ESG. (Risco Externo e Interno)	Impacto negativo e não efetivo às redes de engajamento entre a governança pública, governança social e governança privada na medida em que os negócios devam ser sustentáveis e fiduciários em investimentos ESG sem que haja sanção a atos ilícitos e corruptivos. (Risco Externo)	Política pública para o compliance ESG evidenciada nas recomendações de <i>frameworks</i> a relatórios de sustentabilidade que também promovam transparência com foco territorial ao desenvolvimento local. (Risco Interno)	
	Planejamento estratégico corporativo não incluir o foco no processo e não somente em resultados. (Risco Interno)		

A Autora (2023).

4.3 PROPOSTA DE AJUSTES À FERRAMENTA PLANILHA EXCEL COMPLIANCE DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU)

³⁷ NDC Nível de Contribuição Determinada: "...NDC brasileira reafirma o compromisso de redução das emissões líquidas totais de gases de efeito estufa em 37% em 2025, e assume oficialmente o compromisso de reduzir em 43% as emissões brasileiras até 2030. A NDC também enuncia o objetivo indicativo de atingirmos a neutralidade climática – ou seja, emissões líquidas nulas – em 2060. Esse objetivo de longo prazo poderá ser revisto no futuro, a depender do funcionamento dos mecanismos de mercado do Acordo de Paris, não estando descartada a possibilidade de adoção de estratégia de longo prazo ainda mais ambiciosa." Fonte: ([Apresentação da Contribuição Nacionalmente Determinada do Brasil perante o Acordo de Paris — Ministério das Relações Exteriores \(www.gov.br\)](http://www.gov.br))

O objetivo é justamente pela avaliação diagnóstica com base no programa de avaliação em compliance da CGU , propor certa “simulação” para verificar se os procedimentos necessários à adequação ESG, podem estrategicamente seguir uma lógica de cuidado com a maturidade como implementação e tratamento estratégico junto a um Programa de Compliance e Integridade por meio da gestão de riscos, utilizando como referência a ABNT 2030 PR/2022.

Para os itens de investigação para execução do diagnóstico de riscos, com base nas diretrizes da CGU quanto aos Eixos do Programa de Compliance: Comprometimento e Apoio da Alta Administração, Instância Responsável, Análise de Riscos e Monitoramento Contínuo, será proposta uma lógica de “simulação” de políticas internas associadas à Lei Anticorrupção e à cultura de Sustentabilidade e ESG, utilizando-se como referência, as diretrizes da ABNT 2030 PR:

Evidências claras de riscos físicos crescentes, como eventos climáticos extremos e a própria pandemia da Covid-19, que gerou uma crise econômica global com impactos severos em pessoas, países e organizações, demonstram a importância de trazer um olhar para as questões ambientais, sociais e de governança (ABNT 2030 PR , 2022, p. 16).

Para tanto, o que se busca compreender é se as diretrizes ESG fossem obrigações legais de compliance, ou seja, associadas às práticas anticorrupção; diante de um enquadramento legal de atos lesivos, seu Programa de Compliance ESG, estaria efetivo? Poderia compor evidências para cálculos e dosimetrias conforme multas e relatórios de conformidade?

Vários são os casos de escândalos que quanto à corrupção acabam por afetar eixos do ESG (Meio Ambiente, Sociedade e Governança). As vantagens indevidas, ilícitas portanto, quando efetivadas, impactam negativamente a economia, contextos de trabalho e emprego, comunidades, pessoas e por fim, o desenvolvimento sustentável.

Tem-se assim a seguinte proposição de adaptação a partir desta pesquisa, para os parâmetros e blocos de avaliação de análises quanto a critérios em sustentabilidade e jornada de maturidade da governança corporativa ESG em adaptação ao texto dos parâmetros orientados pelo atual programa de avaliação de programas de compliance da CGU.

4.3.1 Parâmetros e blocos de avaliação do desempenho em integridade sustentável

Para avaliar em critérios objetivos devem ser respondidas questões pelos servidores, de 15 parâmetros em 3 Blocos: (i) Cultura Organizacional de Sustentabilidade (COS), (ii) Mecanismos e Políticas de Integridade e Desempenho (MPID) e (iii) Atuação da Instituição em relação a Atuação de Desempenho Sustentável (ADS):

Quadro 9 – Adaptação dos Parâmetros e Blocos de Avaliação à Integridade Sustentável

A partir da avaliação poder-se-á verificar e melhor acompanhar o desempenho frente ao Accountability alinhado à Integridade Sustentável e aferir padrões para o grau e evolução da maturidade organizacional. Dos parâmetros a serem avaliados:

I – comprometimento das autoridades e direção da instituição, a incorporar políticas de desempenho, sustentabilidade e integridade, por meio de evidências.

II – padrões de conduta, código de ética, políticas de desempenho e sustentabilidade, aplicáveis a setores, departamentos, empregados e administradores, independentemente de cargo e função exercidos e de forma intraorganizacional;

III – padrões de conduta, código de ética e políticas de sustentabilidade estendidas, quando couber, a terceiros – fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, associados, comunidades e de forma interorganizacional;

IV – treinamentos periódicos sobre o Programa de Integridade Sustentável;

V – análise periódica de riscos ao desempenho para realizar adequações quando necessárias ao Programa de Integridade Sustentável;

VI – registros contábeis que reflitam de forma transparente e precisa as transações da organização-instituição alinhadas a fatores de impacto às ecossocioeconomias;

VII – controles internos que assegurem evidências e confiabilidade de relatórios sustentáveis em demonstrações financeiros da organização-instituição;

VIII – procedimentos específicos para assegurar a inclusão da promoção a fatores de sustentabilidade em procedimentos licitatórios, na execução de contratos administrativos em qualquer setor;

IX – interdependência departamental e autonomia, quando da autoridade em instância interna responsável pela aplicação do Programa de Integridade Sustentável e acompanhamento de seu cumprimento;

X – canais de acompanhamento, sugestões e a relato de irregularidades procedimentais a risco para a estratégia de desempenho sustentável, abertos e divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos com proteção de informantes de boa-fé;

XI – medidas pedagógicas e de promoção da resiliência em caso de violação do pacto de promoção de desempenho via Programa de Integridade Sustentável;

XII – procedimentos que assegurem a prontidão para interrupção de irregularidades ao pacto de desempenho funcional em sustentabilidade e a tempestiva reparação ao cumprimento da Política de Desempenho;

XIII – diligências apropriadas para o acompanhamento metodológico implementado e, conforme os critérios e roteiros previamente estabelecidos, com supervisão quando necessário: compliance ESG;

XIV – verificação, durante os processos de intercooperação e intracooperação das oportunidades de promover agendas sustentáveis bem como, identificar riscos à efetividade do desempenho quando das relações e tomadas de decisão;

XV – monitoramento contínuo do Programa de Desempenho em Integridade Sustentável visando o aperfeiçoamento pela prevenção, detecção e combate a fatores que lesam a cultura de integridade sustentável e proteção de todas as formas de vida.

Fonte: A Autora

Quando do preenchimento e resultados na Planilha em seu texto adaptado (Figuras 16 a 20), seguirá e manterá os padrões de resultados conforme a atual planilha de avaliação de programas de compliance da CGU, porém sugere-se as seguintes adaptações ao texto e interpretação:

Maior ou igual a 1,0%, $[(\text{COS} \times \text{MPID}) + \text{ADS}] \geq 1,0\%$, então o valor do resultado será o percentual de redução a ser considerado na dosimetria que a PJ terá direito, sendo certo que esse percentual poderá alcançar o máximo: 4,0% - para as pessoas jurídicas que possuíam Programa de Integridade Sustentável implementado antes da ocorrência do ato lesivo (100% do máximo de redução possível) e 5% conforme aderências de negócio e critérios ESG comprovados mediante nova Portaria;
3,0% - para as pessoas jurídicas que implementaram Programa de Integridade após a ocorrência do ato lesivo (75% do máximo de redução possível). (CGU)

Por conseguinte:

Se o resultado da operação for menor que 1,0%, $[(\text{COS} \times \text{MPID}) + \text{ADS}] < 1,0\%$, considera-se que o Programa de Integridade Sustentável é meramente formal ou absolutamente ineficaz para mitigar os riscos de ocorrência de atos lesivos da Lei n. 12.846/2013, nos termos do §2º do artigo 5º da Portaria CGU n. 909/2015. Dessa forma, o Programa de Integridade Sustentável não será considerado para fins de aplicação do percentual de redução na dosimetria da multa. (Adaptação, A Autora)

Figura 16- Print Tela – Adaptação do Texto da Planilha de Avaliação de Programas de Compliance da CGU com foco na Sustentabilidade:

5 AndreaLeoni_Avaliação Desempenho em Integridade Sustentável (5) - Excel (Falha na Ativação do Produto) Andréa Leoni

Arquivo Página Inicial Inserir Layout da Página Fórmulas Dados Revisão Exibir Ajuda doPDF 10 doPDF 11 Diga-me o que você deseja fazer

Colar Fonte Alinhamento Número Estilos Células Edição

B2 : X ✓ ✖ "Esta Planilha em Integridade Sustentável é uma adaptação dos conteúdos da Planilha de Avaliação do Programa de Compliance da CGU, de autoria do Dr. Thiago Braga

Planilha de Avaliação

"Esta Planilha em Integridade Sustentável é uma adaptação dos conteúdos da Planilha de Avaliação do Programa de Compliance da CGU, de autoria do Dr. Thiago Braga Smarzo e Equipe, Coordenador-Geral de Integridade Privada da Controladoria, com fins de incorporar o tema Cultura de Sustentabilidade aos princípios organizacionais e ao Compliance."

Processo nº		Departamento	
RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO		Matrícula	
NOME DA ORGANIZAÇÃO / INSTITUIÇÃO AVALIADA		Cnpj	
BREVE DESCRIÇÃO DO ACOMPANHAMENTO	Planilha utilizada como referência à Avaliação de Desempenho em Integridade Sustentável / Blocos de Avaliação: ODS - Cultura Organizacional Sustentável; MPID - Mecanismos, Políticas de Integridade e Desempenho; ADS - Atuação de Desempenho Sustentável.		

QUESTÕES PRELIMINARES

PERGUNTAS	RESPOSTAS 0 - não 2 - sim	VINCULAÇÕES
1. Com base nas informações apresentadas em relatório de perfil e contexto sustentável, responda:		
1.1. A PJ/Instituição pode ser qualificada como ecossocioeconômica?		Se sim, por meio de Relatório, demonstrar evidências.
1.2. A PJ/Instituição realiza ou realizou fusões e aquisições com critérios aliados à Sustentabilidade?		Se negativa, serão desconsideradas as questões do item 12 do bloco de avaliação MPID e

Figura 17 – Print Tela – Adaptação do Texto da Planilha de Avaliação de Programas de Compliance da CGU com foco na Sustentabilidade:

5 AndreaLeoni_Avaliação Desempenho em Integridade Sustentável (5) - Excel (Falha na Ativação do Produto) Andréa Leoni

Arquivo Página Inicial Inserir Layout da Página Fórmulas Dados Revisão Exibir Ajuda doPDF 10 doPDF 11 Diga-me o que você deseja fazer

Colar Fonte Alinhamento Número Estilos Células Edição

G7 : X ✓ ✖

QUESTÕES PRELIMINARES

PERGUNTAS	RESPOSTAS 0 - não 2 - sim	VINCULAÇÕES
1. Com base nas informações apresentadas em relatório de perfil e contexto sustentável, responda:		
1.1. A PJ/Instituição pode ser qualificada como ecossocioeconômica?		Se sim, por meio de Relatório, demonstrar evidências.
1.2. A PJ/Instituição realiza ou realizou fusões e aquisições com critérios aliados à Sustentabilidade?		Se negativa, serão desconsideradas as questões do item 12 do bloco de avaliação MPID e a respectiva pontuação será automaticamente redistribuída.
1.3. A Instituição / PJ participa ou participou de coligações, joint ventures, consórcios ou outros tipos associações de cooperações sustentáveis?		Caso a resposta seja negativa, será desconsiderada a questão 11.1.c) do item 11 do bloco de avaliação MPID.
1.4. A PJ utiliza agentes intermediários em suas relações que promovem ODS? Agentes intermediários são terceiros que atuam em nome da PJ/Instituição.		Se negativa, será desconsiderada a questão 5.4.1 do item 5 do bloco de avaliação COS.
1.5. A Instituição participa de licitações e/ou celebra contratos e convênios, cujo objeto do presente processo está relacionado à apuração do lesivo tipificado no inciso IV do artigo 58 da Lei n. 12.846/2013 com dano direto-indireto a Agendas Sustentáveis?		Se negativa, serão desconsideradas as questões do item 9 do bloco de avaliação MPID e a respectiva pontuação será automaticamente redistribuída.
1.6. Houve envolvimento de membros da alta direção nos atos lesivos às Agendas Sustentáveis?		Se negativa, serão desconsideradas as questões 2.5 e 2.6.1.b) do item 2 do bloco de avaliação COS.
1.7. em relação ao Programa de Integridade Sustentável as er avaliada:	<p>a) A Política de reparação a dano à integridade sustentável foi instituída antes da ocorrência de "ato lesivo" comunicado ao PAS - Processo de Acompanhamento de Sustentabilidade?</p> <p>b) O Programa de Integridade Sustentável é aplicado pela PJ/Instituição nos diversos países em que atua ou que estabelece compromissos e acordos mútuos?</p>	<p>Se positiva, será desconsiderado o item 15 do bloco de avaliação ADS. Se negativa, será desconsiderado o item 14 do bloco de avaliação ADS.</p> <p>Verificar a questão no Art. 3, IV do relatório de perfil da PORTARIA Nº 909 DE 07 DE ABRIL DE 2015 / CGU</p>

Figura 18 – Print Tela – Adaptação do Texto da Planilha de Avaliação de Programas de Compliance da CGU com foco na Sustentabilidade:

1ª ETAPA DE AVALIAÇÃO							
BLOCO DE AVALIAÇÃO	PERGUNTAS	RESPOSTAS 0 - não 1 - parcialmente 2 - sim	PESO	PONTUAÇÃO	EVIDÊNCIAS	OBSERVAÇÕES	
1. Estrutura organizacional e sua relação com o programa de integridade sustentável:	1.1. possui uma estrutura organizacional sustentável formalizada, prevista em estatuto, contrato social, regimento interno ou planejamento estratégico?		0,01	0,00			
	1.2. a estrutura evidencia sustentabilidade organizacional para o público interno?		0,01	0,00			
	1.3. disponibiliza informações sobre sua estrutura organizacional sustentável em sua página eletrônica (site)?		0,01	0,00			
	1.4. possui em sua estrutura organizacional e estratégica, órgão(s) colegiado(s) para tratar de temas de desempenho aliado a ética e integridade sustentável?		0,01	0,00			
	1.4.1. a forma como ocorre a cooperação e adesão à integridade sustentável por parte dos membros da alta direção nesse(s) órgão(s) está formalizada?		0,02	0,00			
	1.4.2. foram apresentadas documentos que comprovam a realização de reuniões nos últimos doze meses, contados a partir da data de adesão à cultura de desempenhos sustentável nos relatórios de perfil e conformidade junto ao PAS?		0,03	0,00			
	0,00						
	2. Comprometimento e apoio da alta direção ao programa de integridade sustentável:						
	2.1. possui critérios formalizados para a escolha dos membros que formam o PAS - Processo de Acompanhamento Sustentável que incluem elementos de desempenho à integridade?		0,02	0,00			
	2.2. a aprovação das principais políticas de desempenhos sustentável relacionados ao programa de integridade sustentável é feita de forma		0,03	0,00			

Figura 19 – Print Tela – Adaptação do Texto da Planilha de Avaliação de Programas de Compliance da CGU com foco na Sustentabilidade:

1ª ETAPA DE AVALIAÇÃO							
BLOCO DE AVALIAÇÃO	PERGUNTAS	RESPOSTAS 0 - não 1 - parcialmente 2 - sim	PESO	PONTUAÇÃO	EVIDÊNCIAS	OBSERVAÇÕES	
CULTURA ORGANIZACIONAL DE SUSTENTABILIDADE (COS) Parâmetros: I, II, III, IV, V, VI, IX e XV	3.5. a Instituição deixou de apresentar evidências sobre a existência e funcionamento do PAS, responsável pelo acompanhamento do programa de integridade sustentável. Para indicar SIM como resposta, o avaliador deve ter respondido NÃO (para) a todas as demais perguntas do item 3?		-0,1	0,00			
	0,00						
	4. Sobre o Código de Ética e Conduta e Desempenho Sustentável, ou outro(s) documento(s) formalizado(s) que estabelece(m) os padrões de conduta e Integridade Sustentável esperados de todos os colaboradores e administradores:						
	4.1. a Instituição apresentou Código de Ética e Conduta de Integridade Sustentável, Política de Desempenho Sustentável ou documento equivalente, disponível em português?		0,01	0,00			
	4.1.1 a Instituição não formalizou Código de Ética e Conduta de Integridade Sustentável, ou documento equivalente, disponível em português. Se indicar SIM como resposta, o avaliador deve responder NÃO (para) a todas as demais perguntas do item 4?		-0,3	0,00			
	4.2. o documento apresentado foi formalmente aprovado pela alta direção e foi construído de forma participativa?		0,01	0,00			
	4.3. em relação ao conteúdo em integridade sustentável, o documento apresentado:	a) incluiu expressamente o desempenho e a integridade sustentável entre os princípios ou valores da Instituição?		0,01	0,00		
		b) está alinhado com as especificidades da instituição, como áreas de atuação e grau de interação com o público externo?		0,03	0,00		
		c) está alinhado com a legislação anticorrupção brasileira, diretrizes de boas práticas em sustentabilidade, contendo vedações expressas à prática de corrupção e outros atos lesivos às Agendas Sustentáveis?		0,03	0,00		
		d) indica expressamente os responsáveis no PAS para dirimir dúvidas sobre sua aplicação?		0,01	0,00		
e) indica expressamente os canais para realização de demandas que violem ações éticas/legais e de integridade sustentável?			0,02	0,00			
f) prevê expressamente as garantias para proteção do demandante de boa-fé?							

Figura 20 – Print Tela – Adaptação do Texto da Planilha de Avaliação de Programas de Compliance da CGU com foco na Sustentabilidade:

Item	Descrição	Peso	Nota	Nota Final
9.8.	a Instituição deixou de apresentar evidências de que disponibiliza versões em português de suas políticas e procedimentos de integridade sustentável para as partes interessadas.		-0,08	0,00
9.9.	a Instituição deixou de apresentar evidências sobre a existência de políticas e procedimentos em integridade sustentável específicos para prevenção de fraudes e ilícitos em licitações e contratos administrativos. Para indicar SIM como resposta, o avaliador deve ter respondido NÃO (zero) a todas as demais perguntas do item 3.		-0,1	0,00
MECANISMOS, POLÍTICAS DE INTEGRIDADE E DESEMPENHO (MPID)				
10. Sobre os mecanismos e controles de desempenho em integridade sustentável para assegurar a precisão e a clareza dos registros contábeis, bem como a confiabilidade dos relatórios e demonstrações financeiras produzidos:				
Parâmetros: IV, V, VI, VII, VIII, X, XI, XII, XIV e XV				
10.1.	a possui fluxos de trabalho para elaboração dos lançamentos contábeis alinhados à ecossocioeconomia?		0,01	0,00
10.2.	a Instituição possui regras que estabelecem a segregação de funções e a definição de níveis de aprovação de receitas e despesas com bases na ecossocioeconomia?		0,01	0,00
10.3.	a Instituição possui mecanismos para detectar receitas e despesas fora do padrão de ecossocioeconomia e/ou "red flags" ao desempenho sustentável durante a realização de lançamentos contábeis?		0,01	0,00
10.4.	a possui regras que acompanham a verificação do cumprimento do objeto do contrato para realização do pagamento segundo critérios previamente pactuados quanto às agendas sustentáveis?		0,01	0,00
10.5.	a Instituição possui uma área de auditoria interna sustentável formalmente estruturada?		0,01	0,00
10.6.	a está submetida à auditoria sustentável-contábil independente?		0,01	0,00
				0,00
11. Sobre as diligências para contratação e supervisão de terceiros, responda:				

Fonte: A Autora

Conforme citado, é preciso que todo programa de compliance esteja avaliado em sua efetividade não somente pela planilha de avaliação de programas de compliance proposta pela CGU mas também, pela Portaria 909/2015. Assim, associada em critérios de avaliação da pessoa jurídica, em seu relatório de perfil e relatório de conformidade enquanto programa implementado.

Sendo assim, sugere-se enquanto proposição uma nova Portaria e/ou Manual associada em adaptação à Portaria 909/2025, com a finalidade de agregar os critérios ESG propostos pela ABNT 2030 PR, juntamente com a adaptação do texto em aproveitamento à estrutura da planilha de avaliação de programas de compliance ESG sugerida em simulação:

Quadro 10 – Proposta de Portaria em Programas de Compliance ESG

Proposta de PORTARIA / DE MARÇO de 2023 – PROGRAMAS DE COMPLIANCE ESG

Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade ESG de pessoas jurídicas e sugere outras iniciativas para políticas públicas de entorno e jurisdição de paisagem.

Com fundamento no disposto nos Artigos³⁸ 32 e 33 do Decreto 11.129/2022 e em ressonância à promoção da Agenda 2030 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - Nações Unidas e do Programa Internacional de Cooperação Urbana – União Europeia e OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico,

RESOLVE:

Art. 1º Os programas de integridade das pessoas jurídicas, para fins da aplicação do disposto nos Artigos 32 e 33 do Decreto 11.129/2022 serão avaliados nos termos desta Portaria com base em conformidades e boas práticas a Programas de Sustentabilidade ESG.

Art. 2º Para que seu programa de integridade sustentável seja avaliado, a pessoa jurídica deverá apresentar:

I - relatório de perfil ESG;

e II - relatório de conformidade ESG do programa.

Art. 3º No relatório de perfil ESG, a pessoa jurídica deverá:

I - indicar os setores do mercado em que atua em território nacional e, se for o caso, no exterior evidenciando matriz de materialidade de impactos e principais redes de engajamento;

II - apresentar sua estrutura organizacional, descrevendo a hierarquia interna responsável pelo Programa de Sustentabilidade ESG, o processo decisório ESG e as principais competências e desempenho ESG de conselhos, diretorias, departamentos ou setores;

III - informar o quantitativo de empregados, funcionários e colaboradores envolvidos diretamente em cada setor quanto à sinergia entre função e competências esg para a sustentabilidade e perenidade do negócio com base no não desperdício e compensação de gases de efeito estufa, esgotamento hídrico, impacto no entorno e responsabilidade social, segurança alimentar, engajamento em ações de prevenção e resposta a mudanças climáticas;

IV - especificar e contextualizar as interações de cooperação à sustentabilidade estabelecidas com a administração pública nacional ou estrangeira, destacando:

a) a importância da obtenção de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas atividades relacionadas ao meio ambiente e ecossistemas saudáveis, incluso saúde e segurança psicossocial do colaborador e comunidade de entorno – quais ações e medidas de prevenção e correção ao greenwashing e greenwashing social;

§ Entende-se por *greenwashing* todo programa de sustentabilidade ESG considerado *fake* por não evidenciar a identificação da estratégia e mitigação no tratamento de riscos e impactos ao meio ambiente, ecossistemas, sociedade e pessoas, entornos e governança com foco no desenvolvimento sustentável. Por outro lado, compreende-se o *greenwashing social* para as ações de compensação

³⁸Art. 32. O acordo de leniência é ato administrativo negocial decorrente do exercício do poder sancionador do Estado, que visa à responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira; Art. 33. O acordo de leniência será celebrado com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos lesivos previstos na Lei nº 12.846, de 2013, e dos ilícitos administrativos previstos na Lei nº 14.133, de 2021, e em outras normas de licitações e contratos, com vistas à isenção ou à atenuação das respectivas sanções, desde que colaborem efetivamente com as investigações e o PAR, devendo resultar dessa colaboração.

de gases de efeito estufa meramente atmosféricas que não tratem ou apresentem compensação de seus efeitos no entorno, considerando pessoas e demais ecossistemas e comunidades em sua jurisdição de paisagem ou governança de entorno.

b) o quantitativo e os valores de contratos celebrados ou vigentes com entidades e órgãos públicos nos últimos três anos e a participação destes no faturamento anual e investimentos locais sustentáveis da pessoa jurídica, quando das políticas públicas locais;

c) a frequência e a relevância da utilização de agentes intermediários, como procuradores, despachantes, consultores ESG ou representantes comerciais, nas interações com o setor público e privado com ações fundamentadas na sustentabilidade;

V - descrever as participações societárias ou não (parcerias de cooperação e responsabilidade social) que envolvam a pessoa jurídica na condição de controladora, controlada, coligada ou consorciada com pressupostos de adesão à cultura de integridade ESG e sustentabilidade; e

VI - informar sua qualificação, se for o caso, como microempresa ou empresa de pequeno porte e qual plano estratégico de sustentabilidade para mitigação de riscos globais e mudanças climáticas.

Art. 4º No relatório de conformidade do programa de integridade sustentável, a pessoa jurídica deverá:

I - informar a estrutura do programa de integridade ESG-sustentável, com:

a) indicação de quais parâmetros previstos nos incisos no Art. 56 do Decreto 11.129/2022, foram implementados e adequados, a inserir um programa de integridade sustentável;

b) descrição de como os parâmetros previstos nos incisos “I” e “II” deste Artigo (56º) foram implementados quanto à sustentabilidade;

c) explicação da importância da sustentabilidade na implementação de cada um dos parâmetros previstos no Artigo 56, Decreto 11.129/2022, frente às especificidades da pessoa jurídica, para a mitigação de risco ESG de ocorrência de atos lesivos constantes do art. 5º da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013;

II - demonstrar o funcionamento do programa de integridade sustentável na rotina da pessoa jurídica, com histórico de dados, indicadores, estatísticas de resultados e evidências concretas quanto: água, ar, solo, tendências de consumo, florestas e mudanças climáticas; perfazendo o conjunto e diretrizes, *frameworks* quanto à gestão de recursos naturais, gestão hídrica – a saber: economia X desperdício, responsabilidade de entorno e jurisdição de paisagem, mitigação e correção à todas as formas de poluição e compensação da emissão de gases de efeito estufa (considerando-se escopo 1, 2 e 3), programa de economia circular e logística reversa quando couber à natureza do negócio, avaliações de consumidores e tendências de consumo, programa interno de qualidade e prevenção a riscos psicossociais do colaborador, felicidade interna bruta e detecção, prevenção e resposta ao greenwashing.

III - demonstrar a atuação do programa de integridade ESG na prevenção, detecção e remediação do ato lesivo objeto da apuração que detecta vantagem indevida a afetar a proteção das futuras gerações e todas as formas de vida.

§1º A pessoa jurídica deverá comprovar suas alegações, devendo zelar pela completude, clareza e organização das informações prestadas quanto à relação entre valores, missão e visão da governança,

governabilidade, planejamento estratégico e impactos reais com base em frameworks de boas práticas e conformidades ESG.

§2º A comprovação pode abranger documentos oficiais, correios eletrônicos, cartas, declarações, correspondências, memorandos, atas de reunião, relatórios, manuais, imagens capturadas da tela de computador, gravações audiovisuais e sonoras, fotografias, ordens de compra, notas fiscais, registros contábeis, selos, certificações, auditorias internas e externas, relato de resultados (interno e/ou externo) ou outros documentos, preferencialmente em meio digital, quanto às ações ESG.

Art. 5º A avaliação do programa de integridade sustentável, para a definição do percentual de redução que trata a Seção II – Da Multa – Decreto 11.129/2022, deverá levar em consideração as informações prestadas sobre todas as dimensões da sustentabilidade ESG – *enviromental, social and governance*, e sua comprovação, nos relatórios de perfil e de conformidade do programa de sustentabilidade.

§ 1º A definição do percentual de redução considerará o grau de adequação do programa de integridade ao programa de sustentabilidade no perfil da empresa e de sua efetividade.

§ 2º O programa de integridade sustentável meramente formal e que se mostre absolutamente ineficaz para mitigar o risco de ocorrência de atos lesivos da Lei nº 12.846, de 2013, que também afetem o ESG e a cultura de sustentabilidade não será considerado para fins de aplicação do percentual de redução de que trata o caput.

§ 3º A concessão do percentual máximo de redução fica condicionada ao atendimento pleno do inciso V, Parágrafo único do Art. 23.

§4º Esta Portaria/Manual fica vinculada a aproveitamento de dados e resultados de seus programas de integridade sustentável para empresas idôneas como referência de diretrizes – plataforma a ser constituída com fins a demonstrar a efetividade de empresas que possuem programas de compliance ESG efetivos, devendo a plataforma:

5.1. Armazenar informações em cruzamento de dados e resultados a evidências geoespaciais para a composição de transparência e pesquisa em políticas públicas de compliance ESG e desenvolvimento econômico e social.

5.2. As empresas cadastradas na plataforma de empresas idôneas em compliance ESG, enquanto política pública, poderão compor aproveitamento da reputação para composição de créditos-pontos na participação de processos licitatórios junto ao Poder Público e/ou créditos na pactuação e repactuação de dívidas não oriundas de atos lesivos mas, por força maior (falência quando não envolvida em atos lesivos, desenvolvimento econômico afetado quando de desastres naturais e riscos globais que acarretem impactos ao negócio de modo geral, externalidades).

§ 5º Enquanto política pública de entorno e para a evolução da cultura de compliance ESG, além de tratamento estratégico ao desenvolvimento econômico, regional-local e social; para investimentos em prevenção e correição a riscos de desastres, os dados obtidos de efetividade de programas de compliance ESG, poderão compor reputação ilibada – direcionamento a, de um lado perdão de dívidas públicas e privadas (nacionais, subnacionais e entre soberanias) – repactuando-se a finalidade das dívidas, a que sejam em 50% destinadas a programas de prevenção e recuperação a riscos e efeito de desastres naturais, combate à fome e cidades resilientes e sustentáveis.

§ 6º A autoridade responsável pela avaliação de programas de integridade sustentável poderá realizar entrevistas e solicitar novos documentos para fins da avaliação de que trata o caput deste artigo.

Art. 6º Para fins do disposto na Seção II do Decreto 11.129/2022 – Do Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), serão consideradas as informações prestadas, e sua comprovação, nos relatórios de perfil e de conformidade do programa de integridade sustentável com base na constituição de uma comissão para Processo Administrativo-Acompanhamento de Sustentabilidade (PAS) que integrará a convergência de informações do programa de integridade sustentável junto ao PAR com base nas diretrizes e recomendações, critérios da Lei 12.846/2013.

Art. 7º Esta Portaria/Manual entra em vigor na data de sua publicação.

Fonte: A Autora

Por conseguinte, quando da reflexão acerca das oportunidades, identificou-se elementos fundamentais para proposição de outros temas em sinergia às governanças pública, social e corporativa, onde faz-se necessário maior aproximação e estratégias de uniformidade para engajamento de redes de cooperação sustentável pelo consolidar e promover um compliance ESG posto que as bases da ABNT 2030 PR quanto às comunidades locais e regionais assim como, ao compromisso de mitigação aos efeitos de mudanças climáticas.

Trata-se assim da licença para cunhar novo conceito associado à estratégica de perenidade destas governanças, qual seja, a governança de entorno:

Entende-se assim, por governança de entorno³⁹, toda sinergia e uniformidade de ações coordenadas entre a missão, visão e valores entre governança pública, governança privada e governança social em direção à estratégia de desenvolvimento local, promoção da ação participativa e sustentável na jurisdição de paisagem local, com foco em agendas de políticas públicas de sustentabilidade, responsabilidade social, proteção às gerações futuras e todas as formas de vida (a autora).

A sinergia e uniformidade de ações entre a governança pública, governança corporativa e governança social, por meio de uma governança de entorno, contribuem para a transparência e integridade na prevenção, detecção e resposta a riscos de corrupção, por meio de um compliance ESG mais amplo em sua comunicação efetiva em redes de engajamento, cooperação ao desenvolvimento local; onde os agentes de cooperação possuem um eixo de iniciativas a partir da governança corporativa quanto

³⁹Parte desta pesquisa para cunhar também o conceito de governança de entorno, gerou outro produto técnico – curso de treinamento e capacitação em Governança de Entorno e Jurisdição de Paisagem – que foi validado, acompanhado e acreditado enquanto selo de treinamento em qualidade de oferta de aprendizagem conforme a ISO 29993:2017 e ISO 29994:2021, pela empresa Procert: [Serviços – PROCERT](#)

à incorporação de critérios ESG em programas de compliance. Vale salientar que uma estratégia conceitual de governança de entorno, promove compromissos recomendados a exemplo dos ODS, CDP, GRI, como na Figura 22:

Figura 21: GRI 413 – Comunidades Locais, 2016

1. Conteúdos para gestão de temas

É necessário que a organização que estiver relatando em conformidade com as Normas GRI relate como gerencia seus temas materiais.

É necessário que a organização que tenha definido que comunidades locais são um tema material relate como gerencia o tema usando o Conteúdo 3-3 da Norma GRI 3: *Temas Materiais 2021* (consulte o item 1.1 desta seção).

Esta seção visa, portanto, complementar – e não substituir – o Conteúdo 3-3 da Norma GRI 3.

REQUISITOS 1.1 **A organização relatora deverá relatar como gerencia comunidades locais usando o Conteúdo 3-3 da Norma GRI 3: *Temas Materiais 2021*.**

ORIENTAÇÕES

A organização relatora poderá também descrever:

- os meios pelos quais os stakeholders são identificados e engajados;
- que grupos vulneráveis foram identificados;
- quaisquer direitos coletivos ou individuais identificados que sejam particularmente preocupantes para a comunidade em questão;
- como se engaja com grupos de stakeholders específicos à comunidade (ex.: grupos definidos por idade, origem indígena, etnia ou status de migrante);
- os meios pelos quais seus departamentos e outros órgãos da organização abordam riscos e impactos, ou apoiam terceiros independentes no engajamento de stakeholders e no tratamento de riscos e impactos.

Informações gerais

As comunidades têm direitos individuais e coletivos decorrentes de declarações e convenções internacionais tais como:

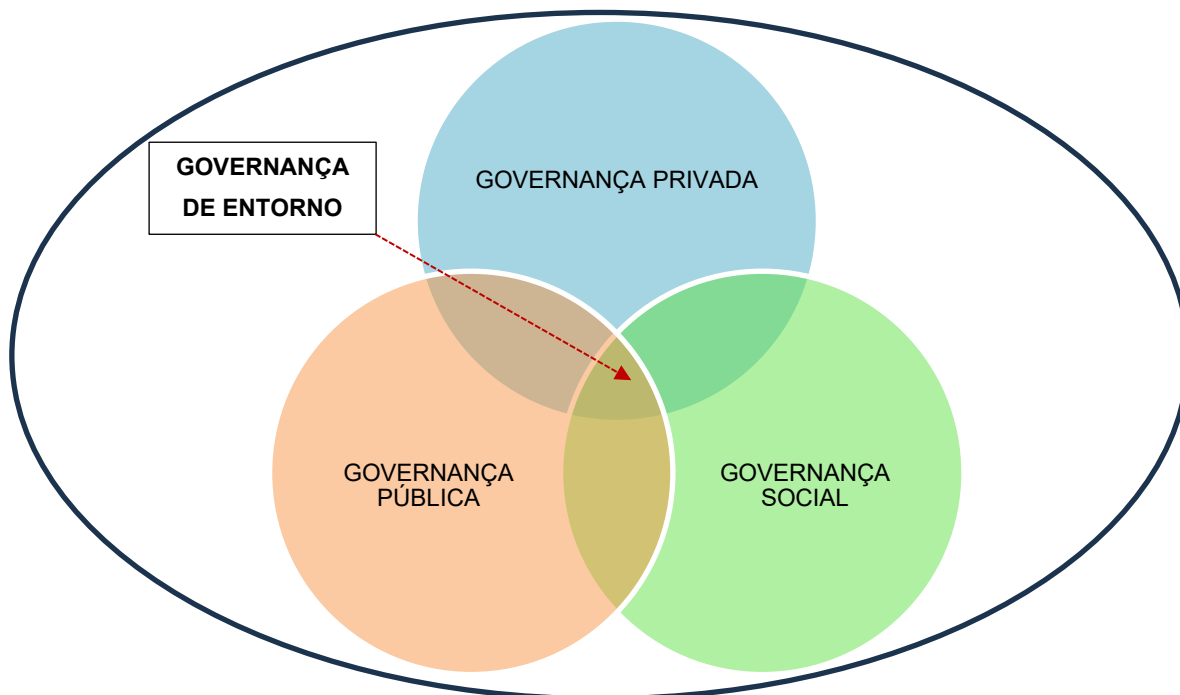
- Declaração da Organização das Nações Unidas (ONU), "Declaração Universal dos Direitos Humanos", 1948;
- Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU), "Pacto Internacional sobre Direitos Cívicos e Políticos", 1966;
- Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU), "Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais", 1966;
- Declaração da Organização das Nações Unidas (ONU), "Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento", 1986.

Outras normas, como os Padrões de Desempenho (PS) da Corporação Financeira Internacional (IFC), também fornecem abordagens de boas práticas amplamente aceitas para avaliação de impacto, engajamento da comunidade e tratamento dos impactos causados à comunidade (consulte PS1 - Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos Socioambientais e PS4 - Saúde e Segurança da Comunidade, padrões da IFC).

Fonte: GRI 413 (2016, p. 5)

Assim, quanto ao conceito de governança de entorno, tem-se a conexão estratégica na construção de uma abordagem em compliance ESG como uma proposta em compliance de entorno – o compromisso junto às comunidades locais como conformidade fiduciária, demonstrada na Figura 23 quanto à conexão entre as Governanças a partir da cooperação de entorno como política pública e responsabilidade corporativa:

Figura 22: Conexões - Governança de Entorno



Fonte: A Autora, 2023.

Para a Governança de Entorno em sua estratégia, a governança corporativa identifica em uma matriz de materialidade de entorno com base nos riscos de entorno ESG, ou seja, comunidades locais, impactos positivos e negativos. Conforme exposto na ABNT 2030 PR, utilizar-se-á a metodologia de dupla materialidade⁴⁰ para foco em oportunidades, fraquezas, ameaças e forças relativas ao entorno.

Recomendações como o GRI 413 que trata de indicadores a comunidades locais para relatórios de sustentabilidade, são referências para a construção da matriz de materialidade, ou seja, identificação de impactos e seus stakeholders.

Desta forma, agrega-se à governança de entorno, recomendações a exemplo do CDP, IUC-LAC EU (Programa de Cooperação entre as Cidades, União Europeia) e ODS, a tratar a identificação e riscos a mudanças climáticas na metodologia de gestão de riscos, sugerida pelo COSO ESG.

Diante dos resultados, foi apresentada a adaptação da planilha de avaliação de programas de compliance na proposta estratégica da CGU, para o Dr. Thiago

⁴⁰ Trata-se do impacto da empresa, o que ela gera e o impacto na empresa, ou seja, que ela sofre diante de eventos externos.

Smarzaro assim com reconhecimento da pesquisa e sua importância em Parecer Opinativo em anexo a esta pesquisa.

Por outro lado, a planilha adaptada em sua estrutura para avaliação de programas de compliance com foco no compliance ESG, foi transformada em curso de capacitação e treinamento, onde já foi implementado no setor privado em indústria além de, acreditado como curso em Governança de Entorno e Jurisdição de Paisagem, onde o tema compliance ESG em associação à ABNT 2030 PR:2022, são parte dos conteúdos e modalidades de treinamento como parte estratégica para a governança corporativa.

A pesquisa proporcionou a abertura de empresa privada (tratamentoestrategico.com.br) para a prestação de serviços de compliance ESG e Governança de Entorno, onde recebeu Selo de Qualidade em Ensino-Aprendizagem como Organismo de Treinamento Aprovado (OTAP - Selo Procert) a partir da ISO 29993:2017 e ISO 29994:2021, que referem-se à oferta de cursos e sua qualidade no ensino presencial e Ead. Os temas e cursos foram apresentados na Escola de Magistratura Federal do Paraná e Tribunal de Justiça do estado do Maranhão, com novas oportunidades de treinamentos a convite em 2022 e 2023. Igualmente apresentada a representadas da Casa Civil do Governo do Rio Grande do Sul, onde há intenção a convite para apresentação em eventos e reunião de prefeitos.

A proposta estratégica de compliance ESG e governança de entorno foi apresentada à Defesa Civil Municipal, onde veio o convite à sua apresentação na Fórum de Defesa Civil de Curitiba que ocorreu em março de 2023 e onde, há intenção de continuidade em parcerias para evolução das propostas.

Por fim, segue em desenvolvimento de divulgação e novas oportunidades para que empresas possam conhecer a estratégia proposta de avaliação de programas de compliance ESG a partir da adaptação da planilha excell da CGU, além de estar a aguardar novas agendas de apresentação à Controladorias Estaduais, setor privado e público além de parcerias como a Defesa Civil de Curitiba onde há intenção por sugestão a partir de novas ideias desta pesquisa para a criação do I Fórum de Governança de entorno e Jurisdição de Paisagem de Curitiba.

5 CONSIDERAÇÕES

Ao responder o questionamento desta pesquisa quanto a como os princípios e boas práticas da governança corporativa alinhadas ao ESG podem contribuir para a otimização da estratégia de avaliação dos programas de *compliance* a partir do modelo proposto pela Controladoria Geral da União, considerando oportunidades, ameaças, pontos fracos e fortes, é possível concluir que *frameworks* como a recente ABNT 2030 PR:2022 que trata da jornada de implementação ESG nas instituições e as vastas articulações legais e de conformidades de que já dispomos, o programa de avaliação de compliance da CGU pode sem dúvida ser otimizado ao incorporar estratégias de verificação à não corrupção pelo ESG.

Vale ressaltar que a perenidade das empresas, subsiste por meio de investimentos responsáveis em que o caráter fiduciário passa a ser parte do valor e propósito das organizações. Observar as comunidades e o desenvolvimento local torna-se parte das metas de planejamento estratégico e governança ESG, posto que as questões de engajamento de cooperação devem compreender as análises de impacto com base na transparência e em conformidade por meio da gestão de riscos.

As propostas apresentadas neste trabalho tornam-se um leque de ações à proposição de políticas públicas de um lado mas, de outro, contribuem à estratégia de inovação para a governança corporativa, que poderá apropriar-se da visualização de um compliance ESG como parte da metodologia de implementação da jornada ESG.

É importante salientar que durante a pesquisa foram observadas novas oportunidades e necessidades à implementação de políticas públicas e ações do setor privado que merecem atenção e que sem essa, pensar a sustentabilidade torna-se um caminho difícil, trata-se assim da conexão e sinergia entre a governança privada, pública e social – onde propõe enquanto ideia conceitual parte desta pesquisa e entrega, a governança de entorno.

Compreender a relação do compliance com o ESG, é fornecer maior transparência e compromisso da governança privada, governança pública e social às tomadas de decisão pela compreensão e priorização de problemas que afetem o ESG a partir da construção de agendas de políticas públicas em sinergia a agendas de responsabilidade social no setor privado.

Nesse sentido é necessário compreender que existem limitações entre as competências públicas e privadas para certa sinergia e uniformidade de projetos e

metas comuns. Por outro lado, cada entorno, cada território e governança possui singularidades em sua cultura organizacional que contribuem ou não para o avanço da jornada ESG.

O aspecto que envolve esta pesquisa em suas limitações, encontra igualmente um conjunto limitado de pesquisas quanto ao tema governabilidade, de forma mais profunda, mesmo que o tema esteja contemplado enquanto tomada de decisões das empresas quanto à gestão participativa. Vale frisar nesse sentido, que é fundamental e necessário que o papel das Defesas Cíveis locais seja melhor observado na governança corporativa onde, existe pouca disseminação da importância do setor privado em cooperação às Defesas Cíveis Municipais, posto serem destas a competência jurisdicional aos cuidados imediatos quando de riscos de desastres em mudanças climáticas.

A considerar ainda enquanto limitação a esta pesquisa, a dificuldade de acesso a Órgãos Públicos, como a própria Controladoria Geral da União, para efetividade de continuidade em propostas a políticas públicas, a observar ainda que toda e qualquer proposta como política pública deve assegurar a gestão participativa, inclusiva e acessível para sua definição de problema. Assim, enquanto a corrupção associada ao ESG não for entendida como um problema público-global, maiores são os desafios às políticas públicas, razão pela qual, os resultados deste trabalho enquanto estratégias de inovação junto ao setor privado melhor poderá consolidar o compliance ESG.

Vale reforçar ainda que a transparência é essencial quando dos investimentos e finanças responsáveis, sem que assim o seja, a corrupção, o suborno e desvios financeiros podem priorizar em suas tomadas de decisão e processos decisórios (governabilidade) apenas o lucro sem propósito, sem o caráter fiduciário. Desta feita que, a anticorrupção em seus pilares por meio da metodologia de avaliação e programas de compliance aliada à identificação e riscos à perenidade das empresas por meio do ESG enquanto estratégia à sustentabilidade ecossocial, podem gerar resultados mais efetivos ao desenvolvimento local e global, sobretudo às demandas de investimentos necessários à mitigação dos efeitos das mudanças climáticas.

Na abordagem jurisdicional de paisagem⁴¹, na governança de entorno e a partir do levantamento e identificação dos riscos de entorno, implementar-se-á na

⁴¹Alínea a), art. 5.º: reconhecer juridicamente a paisagem como um componente essencial do ambiente humano, uma expressão da diversidade do seu património comum cultural e natural e base da sua identidade: Convenção Europeia de Paisagem, 2000.

governança corporativa, comitês de entorno. Tais comitês, para cada empresa apresentará seu próprio representante; devem dialogar em uma construção periódica de reuniões e conhecimentos compartilhados na cooperação com as defesas civis locais e estaduais, além do engajamento e participação junto a comitês de bacias hidrográficas, comitês públicos de ESG e Mudanças Climáticas, dentre outros, a participarem na proposição de soluções aos riscos de impactos negativos e promoção de impactos positivos que afetem o ESG e desenvolvimento local, a partir da mitigação e menor dano possível à perenidade das empresas assim como, identificação e compromisso de projetos comuns às empresas com foco no combate ao *greenwashing*.

Importante assim, considerar propostas de pesquisas futuras, qual sejam novas estratégias de transparência local e tratamento estratégico por meio da prevenção, detecção e resposta a partir do compliance ESG e *greenwashing* diante das ações de cooperação das empresas na governança de entorno para resultados e finanças sustentáveis.

Parte de pesquisas futuras a compreensão dos critérios e evolução da adesão das empresas à jornada ESG para propor qual correlação pode existir entre o lucro, cuidado com as pessoas, ecossistema, o entorno e o aumento ou não do lucro e resultados. Compreender como pesquisa futura, o planejamento estratégico com foco no processo e não somente em resultados e quais são os bons sacrifícios de cooperação, políticas públicas e responsabilidade social associadas à estratégia de finanças e cooperação de orçamentos e investimentos para a efetividade e proposição de soluções a emergências climáticas. Nesse sentido, pretende-se dar seguimento aos processos burocráticos-públicos para a proposta como política pública em conjunto com a Controladoria Geral da União e onde, para a governança corporativa, já está em andamento como proposta de responsabilidade social estratégica e de inovação ao compliance ESG.

Na medida em que a governança privada entre as empresas coopere em projetos uniformes com fins e objetivos comuns, promove-se a pacificação pela reparação de danos sociais e em colaboração com políticas públicas e diante de competências jurisdicionais que ora são de atos e responsabilidade da governança pública, ora da governança social civil organizada ou não e ora da governança privada.

Em contrapartida, promovem-se ações de autocomposição ou promoção de métodos compassivos de resolução de conflitos⁴², pela cooperação entre os comitês de entorno de cada empresa, a prevenir passivos judiciais corporativos e promoção do compliance de entorno que visa a efetividade de parcerias de cooperação.

Trata-se de uma estratégia de governança de entorno que coopera com a missão de desenvolvimento local sustentável a promover cidades resilientes e sustentáveis, confirmando os princípios do Estatuto das Cidades⁴³ e Lei Nacional de Defesa Civil.

Para a estratégia de governança de entorno no levantamento de dados, riscos e características dos elementos ESG que compõem o entorno em uma paisagem, as empresas podem contar com informações georreferenciadas com auxílio de plataforma públicas e instituições públicas, como IBGE, DIEESE⁴⁴, IPUC, Instituto de Águas, Prefeituras.

A coordenação de comitês de entorno pela governança corporativa, realiza a identificação de informações e dados georreferenciados e de fontes fidedignas para a composição de metodologia à criação de inventários de cultura, como parte de recomendações à prevenção, detecção e resposta a riscos de corrupção ou inconformidades a programas de sustentabilidade ESG e Compliance ESG: compliance de entorno - para a efetividade e sinergia entre o público, privado e social.

Assim, a governança de entorno nasce como um novo modelo de negócio no setor privado a buscar contribuir para novas oportunidades de mercado a negócios colaborativos e sustentáveis e pela promoção das ecossocioeconomias.

Por outro lado, não evidencia-se nacionalmente uma estratégia que melhor gere transparência de dados quanto a tributos arrecadados segundo entornos, ou seja, bairros e suas jurisdições, onde programas de compliance ESG enquanto política pública em sinergia e transparência à contribuição de tributos de entorno, podem contribuir à mitigação de riscos que afetem à perenidade das empresas num mesmo entorno, desenvolvimento econômico local e seus impactos negativos ou positivos nas comunidades locais. Tema fundamental, ao tratar dos critérios ESG abordados nesta pesquisa, que a governança corporativa também aproprie-se na

⁴²[L13140 \(planalto.gov.br\)](http://planalto.gov.br)

⁴³ Estatuto das Cidades – LEI 10.257/2001: Política Urbana; Lei Nº 12.608/2012: Lei Nacional de Defesa Civil.

⁴⁴[Observatório do Trabalho de Curitiba \(dieese.org.br\)](http://dieese.org.br)

responsabilidade social junto às obrigações de programas de compliance quando de relatórios de sustentabilidade, ao observar seus impactos no entorno, ou seja, responsabilidade social com foco no planejamento estratégico ao desenvolvimento local.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, L. C. S.; SAMPAIO, C. A. C. Indicadores de Bem Viver: pela valorização de identidades culturais. Revista MADE, Curitiba, v. 53, p. 78-101, 2020.

ARAÚJO, V. C.. A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho / Vinícius de Carvalho Araújo — Brasília: ENAP, 2002.

ÁVILA, Rafael. Sustentabilidade Agora. O que é a Norma ABNT 2030 e como ela vai influenciar o cenário ESG no Brasil. Disponível em: O que é a norma ABNT PR 2030 e como ela vai influenciar o cenário ESG no Brasil - Sustentabilidade Agora, Acesso em: 21 de mai. 2023.

Atlas Gov. Quais são as boas práticas de governança corporativa e por que adotá-las. Disponível em: Quais são as Boas Práticas de Governança Corporativa e por que Adotá-las (atlasgov.com). Acesso em: 26 de abr. 2023.

Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Política e gestão fiscal subnacional. Disponível em: [Política e gestão fiscal subnacional | IADB](#). Acesso em: 26 de abr. 2023.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERLE, A.; MEANS, G. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, 1932. Revista de Administração, Contabilidade e Economia.

BIANCHINI, J. GONÇALVES, R.B. ECKERT, A. MECCA, M.S. Holding como Ferramenta de Sucessão Patrimonial: Um Estudo sob o Ponto de Vista da Assessoria Contábil. Ribeirão Preto, . 1, jun. 2014.

CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

EISENHARDT, K. Agency Theory: an assesment and review. The Academy of Management Review, v. 14, n. 1, 1989.

EZZAMEL, M.; REED, M. Governance: a code of multiple colours. Human Relations, v. 61, n. 5, 2008. pp. 597- 615.

Fundação Getúlio Vargas. Infográfico (FGV). Ciclo da Política Pública. Disponível em: [Infográfico: Ciclo da Política Pública : FGV EESP CLEAR \(fgvclear.org\)](#). Acesso em: 26 de abr. 2023.

FINK, L. Ceo da Black Rock; Carta da Black Rock, 2018.

HIMANEN, P. Dignity as Development. In: CASTELLS, Manuel; HIMANEN, Pekka. Reconceptualizing development in the global information age. Oxford Press, 2014. Disponível em: <https://globaldignity.org/wp-content/uploads/2017/12/Pekka-Himanen-Dignity-as-Development.pdf>. Acesso em: 14 de ago. 2020.

HOOGHE, L. MARKS G. Multi-level governance and european integration. Rowman & Littlefield, 2001, 251p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

JUNIOR, A.; SAMPAIO, C. A. C.; FERNANDES, V. Gestão empresarial e sustentabilidade. 1. ed. Barueri: Manole, 2017. v. 1. 1138 p.

KJAER, A. M. Governance (Key Concepts). Cambridge: Polity Press, 2010. (Capítulo 1: Introduction: the meanings of governance).

KNOEPFEL, Ivo. *“Who carewins”*. Connecting Financial Markets to a Changing World. 2004.

LEONI, A.; GRIMM, I.J. Integridade e a adoção dos princípios Environmental, Social and Governance (ESG) na gestão pública. In; GRIMM, I.J.; FARIA, A.; SANTOS, L.C.R. Incorporação ESG à estratégia organizacional. Curitiba: Appris, p. 157-177, p.2023.

MEINERT, M. H. Ética e sustentabilidade no contexto empresarial. In: FLORIT, L. F. SAMPAIO, C. A. C. PHILIPPI JUNIOR, A. Ética Socioambiental. 1. ed. Barueri: Manole, 2019.

Mub. Diferença entre governança e governabilidade. Disponível em: Diferença entre Governança e Governabilidade: veja como adotar na prática. (mymub.com.br). Acesso em: 21 de mai. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA O COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Princípios de Governança Corporativa da OCDE, 2004.

RESE, N. Configurando Resultados: A Pós-Graduação Stricto Senso Em Administração No Brasil Sob Um Olhar Da Prática. 14 de dezembro de 2012. 311 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná . Curitiba: 14 de dezembro de 2012. (Capítulo 2.1) .

SAMPAIO, C. A. C.; ALVES, F. K. Ecosocioeconomias: um conceito em construção. In: SAMPAIO, C. A. C.; GRIMM I. J.; ALCÂNTARA, L. C. S.; MANTOVANELI JR., O. (Org.). Ecosocioeconomias: promovendo territórios sustentáveis. 1ed. Blumenau: EDIFURB, 2019, v. 1, p. 15-34.

SANTOS, M. H. D. C. Governabilidade, governança e democracia: criação de capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós-constituente. Dados, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, 1997.

SCHWAB, K. A Quarta Revolução Industrial. São Paulo: Edipro. 2016.
SECCHI, L. Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. São Paulo. Cengage Learning, 2019, p. 05.

SENNA, G. de C. Governança Pública e Governança Social: Conceituação, Características e Fundamentos. 2017. Webartigos.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, [S. l.], v. 16, n. 1, 2015.

SOUZA, C. Políticas Públicas: Uma Revisão da Literatura. *Sociologias (UFRGS)*, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006.

Transparência Internacional. Temos uma visão, um mundo livre de corrupção. Disponível em: Transparency International. Disponível em <http://www.transparency.org>. Acesso em 21 de mai. 2023.

Tribunal de Contas da União (TCU). Análise SWOT e Diagrama de Verificação de Risco aplicados em Auditoria /. Brasília. Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010. 22 p.

Tribunal de Justiça do Trabalho do Paraná. Conceito de Risco. Disponível em: Conceito: Risco (trt9.jus.br). Acesso em: 26 de abr. 2023.

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Princípio da Incerteza. Disponível em: <https://ufsm.br/r-450-676>. Acesso em: 26 de abr. 2023.