

## ESG – A complexidade do Controle e da Transparência



*Por Luiz Marcatti*

Provocada por investidores internacionais surgiu a demanda que está levando empresas a buscarem instalar práticas voltadas a zelar pelos impactos que a empresa causa no meio ambiente, na sociedade e na governança corporativa (ESG).

Implantar este olhar dentro das organizações tem trazido uma série de desafios sobre como tratar estes temas na empresa inteira, passando pelas diversas áreas e pelos relacionamentos de negócios, com todos os públicos, direta ou indiretamente, relacionados com a empresa.

Para esta reflexão, tomo por base alguns pontos de um artigo, recentemente publicado no portal do NACD\*, de autoria de Maria C. Moats\*\*, que trata dos papéis do Conselho de Administração e da Alta Gestão, com relação a estes temas.

Uma Companhia que se posiciona voltada a cumprir as demandas de ESG, precisa fazer uma leitura clara sobre as demandas e as expectativas dos diversos públicos – investidores, clientes, colaboradores, entre outros – no que se refere aos resultados a serem alcançados, bem como aos meios de informação e prestação de contas que esperam receber. Este levantamento inicial apontará

quais as necessidades de promover ajustes nas práticas correntes da empresa, assim como no sistema de informações sobre estes pontos. Em suma, como estabelecer a transparência e sobre quais informações.

No âmbito do Conselho e da Diretoria emerge o desafio de como estabelecer e de como tratar os indicadores, que permitirão avaliar a implantação das atividades e da performance da Companhia, no que se refere ao ESG. Por se tratar de geração de dados que se originam em diversas áreas, utilizando diversos sistemas, provavelmente com muitos dados gerados manualmente, fica evidente o foco em garantir a segurança na qualidade das informações que irão gerar os novos sistemas de report ao mercado.

Pelo fato de que estes dados não compõem os sistemas e reports financeiros e de desempenho dos negócios, a Alta Administração precisará estabelecer novos padrões e estruturas, tanto de captura quanto do trabalho a ser executado nos dados, para que as informações tenham a acuracidade demandada pelos públicos interessados.

A consolidação de dados e a geração de relatórios específicos deverão demandar uma organização própria, distinta das informações tradicionais, o que irá gerar um dashboard específico para tratar estes novos indicadores de performance e riscos.

Muito provavelmente, as operações serão afetadas pela necessidade de revisão de políticas, processos e controles internos, a fim de incluir este olhar adicional nas atividades e nas análises dos resultados obtidos. Desta forma, tanto o compliance, quanto as auditorias também terão que ajustar sua atuação, ampliando e complementando suas análises e recomendações.

Para a atuação das Diretorias, serão exigidos novos procedimentos e controles, capturando o novo set de indicadores, ampliando a gestão sob novas óticas, inclusive porque a amplitude desses temas demandará discussões e atuações

multidisciplinares. A empresa poderá até eleger o responsável pela geração de reports específicos do ESG, mas todas as áreas estarão envolvidas na geração de dados que, na sua maioria, não eram acompanhados até o momento. A comunicação interna também precisará ser revista, seja para alinhar o time de colaboradores nas novas práticas, seja para instalar a transparência esperada por este público.

No que se refere aos Conselhos de Administração, por decorrência, suas atuações também serão impactadas. Em princípio pela inclusão dos temas relativos ao ESG nas pautas e no processo de deliberação, uma vez que, serão exigidas análises sobre novos ângulos das decisões, que poderão gerar impactos que antes não traziam tanta preocupação.

Em muitos casos esses temas serão incluídos nos planos de trabalhos dos Comitês de apoio aos Conselhos ou até mesmo poderão ser criados Comitês específicos para tratar deles, gerando informações e insumos mais seguros para o processo de deliberação dos Conselheiros.

Passará a ser natural que os resultados deixem claros seus significados, alinhados às demandas do ESG. Não bastarão os argumentos de remuneração dos acionistas, se os demais públicos não forem atendidos nas suas expectativas. A genuína preocupação com os impactos sociais e ambientais, percebida pelo mercado e pelos diversos públicos que interagem com a empresa, positivamente impactados pelas novas formas de agir e de comunicar-se, irão agregar valor à Companhia e, por consequência reforçar sua sustentabilidade e longevidade.

Trata-se de uma mudança profunda no modelo mental, individual e coletivo das empresas, fazendo com que as culturas organizacionais sejam diretamente impactadas e estas servirão de base para que este novo jeito de perceber e atuar das Companhias seja muito mais do que apenas um modismo.

*\***Luiz Marcatti** é presidente da MESA Corporate Governance e integrante de conselhos de administração*

A série **“Papers MESA 2021”** discute a definição de estratégias pós-crise como o principal desafio das empresas no momento atual. As reflexões sobre a governança corporativa e familiar em tempos de pandemia da Covid-19 estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos **vídeos no canal da MESA no YouTube.**

**Acesse o link para ler os artigos** dos sócios, consultores e articulistas convidados da MESA.

A **MESA Corporate Governance** desenvolve um trabalho aprofundado e estratégico de consultoria de governança corporativa e familiar. Em um cenário de grandes transformações, a MESA tem um posicionamento objetivo: **“Trabalhamos a governança corporativa e familiar na dimensão humana do poder, dinheiro e afeto”**.

\*NACD – National Association of Corporate Directors

\*\* Maria C. Moats – Líder do Governance Insights Center da PwC US.