

# INCORPORAÇÃO ESG À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL



## ORGANIZADORAS

Isabel Jurema Grimm

Ariadne Farias

Luciane Cristina Ribeiro dos Santos

*Appris*  
editora

# Sumário

## CAPA

### CAPÍTULO 1

CORPORATIVE SOCIO-ENVIRONMENTAL RESPONSABILITY  
(CSER) ILUSTRANDO UMA EXPERIÊNCIA ENIGMÁTICA  
DE ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)

*Luciane Cristina Ribeiro dos Santos*

*Valéria de Meira Albach*

*Carlos Alberto Cioce Sampaio*

### CAPÍTULO 2

SUCESSÃO FAMILIAR: MINIMIZANDO CONFLITOS POR  
MEIO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DA  
INSTITUIÇÃO DE MEIO JURÍDICO SUCESSÓRIO

*Maria do Perpétuo Socorro Rassi Teixeira Manfron*

*Isabel Jurema Grimm*

### CAPÍTULO 3

GERENCIAMENTO DE RISCO E ESG

*Antônio Edson Maciel dos Santos*

*Corinto Lucca Arruda*

*Rene Guimarães Andrich*

### CAPÍTULO 4

REFLEXÕES SOBRE INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E ESG

*Cristina M. S. Ferigotti*

### CAPÍTULO 5

EXPLORING INTERACTIONS BETWEEN SUPPLY CHAIN  
RESILIENCE AND SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN  
MANAGEMENT IN THE FASHION INDUSTRY

*Gustavo Fructuozo Loiola*

*Lucas Gabriel Bezerra Lima*

*Alexandre de Araújo Gomes Júnior*

### CAPÍTULO 6

COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS AO EXERCÍCIO DA  
LIDERANÇA SUSTENTÁVEL: RESULTADOS DE PESQUISA  
REALIZADA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL  
DE FAZENDA RIO GRANDE/PR

*Michel Cleiton Andersson Daversa*

*Ariadne Farias*

CAPÍTULO 7

INTEGRIDADE E A ADOÇÃO DOS PRINCÍPIOS

ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) NA

GESTÃO PÚBLICA

*Andréa Leoni*

*Isabel Jurema Grimm*

GLOSSÁRIO

SOBRE OS AUTORES

CONTRACAPA

# **INCORPORAÇÃO ESG À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

Editora Appris Ltda.  
1.ª Edição - Copyright© 2023 dos autores  
Direitos de Edição Reservados à Editora Appris Ltda.

Nenhuma parte desta obra poderá ser utilizada indevidamente, sem estar de acordo com a Lei nº 9.610/98. Se incorreções forem encontradas, serão de exclusiva responsabilidade de seus organizadores. Foi realizado o Depósito Legal na Fundação Biblioteca Nacional, de acordo com as Leis nºs 10.994, de 14/12/2004, e 12.192, de 14/01/2010.

Catálogo na Fonte  
Elaborado por: Josefina A. S. Guedes  
Bibliotecária CRB 9/870

I377i – 2023.  
Incorporação ESG à estratégia organizacional.  
[recurso eletrônico]  
Isabel Jurema Grimm, Ariadne Farias, Luciane Cristina Ribeiro dos Santos (orgs.).  
1.ed - Curitiba: Appris 2023.  
1 arquivo digital EPUB.  
Inclui referências.  
ISBN 978-65-250-4780-5.  
1. Governança corporativa. 2. Meio ambiente. 3. Planejamento estratégico.  
I. Grimm, Isabel Jurema. II. Farias, Ariadne. III. Santos, Luciane Cristina Ribeiro dos. IV. Título.  
CDD – 658.4

Livro de acordo com a normalização técnica da ABNT

*Appris*  
editora

Editora e Livraria Appris Ltda.  
Av. Manoel Ribas, 2265 – Mercês  
Curitiba/PR – CEP: 80810-002  
Tel. (41) 3156 - 4731  
www.editoraappris.com.br  
Printed in Brazil  
Impresso no Brasil

Isabel Jurema Grimm  
Ariadne Farias  
Luciane Cristina Ribeiro dos Santos  
(org.)

# **INCORPORAÇÃO ESG À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

*Appris*  
editora

## **FICHA TÉCNICA**

EDITORIAL Augusto V. de A. Coelho  
Sara C. de Andrade Coelho

COMITÊ EDITORIAL Marli Caetano  
Andréa Barbosa Gouveia - UFPR  
Edmeire C. Pereira - UFPR  
Ireneide da Silva - UFC  
Jacques de Lima Ferreira - UP

SUPERVISOR DA PRODUÇÃO Renata Cristina Lopes Miccelli

ASSESSORIA EDITORIAL Priscila Oliveira da Luz

REVISÃO Marcela Vidal Machado

PRODUÇÃO EDITORIAL Bruna Holmen

DIAGRAMAÇÃO Andrezza Libel

CAPA Julie Lopes

## **REALIZAÇÃO:**

Observatório em Governança, Sustentabilidade e Novas Economias  
Núcleo de Ecosocioeconomia

## **APOIO INSTITUCIONAL:**

### **CONSELHO EDITORIAL CONSULTIVO**

CARLOS ALBERTO Universidade Regional de Blumenau – FURB, Universidade do Sul de Santa Catarina,  
CIOCE SAMPAIO Unisul/Instituto Ânima – IA, UniEvangélica e Instituto Superior em Administração e Economia –  
ISAE

LILIANE CRISTINE Universidade Federal do Mato Grosso – UFMT)  
S. ALCANTARA

NORMAN DE Instituto Superior em Administração e Economia – ISA

PAULA ARRUDA  
FILHO

RICARDO Instituto Superior em Administração e Economia – ISAE  
PIMENTEL

JOSUÉ Instituto Federal do Paraná

ALEXANDRE  
SANDER

## **AGRADECIMENTOS**

Este livro não seria possível sem a colaboração do ISAE, por meio do Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, e o engajamento de docentes, discentes e egressos do Programa.

Nosso reconhecimento principal se dirige à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e à Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado do Paraná, que, por meio do Apoio aos Programas de Pós-Graduação emergentes e em consolidação em áreas prioritárias nos estados, viabilizaram esta publicação.



## PREFÁCIO

O primeiro quarto do século XXI vem dando mostras de que as organizações que alcançarão sucesso nas próximas décadas serão aquelas que estiverem adequadas à agenda da sustentabilidade. Questões como os impactos ambientais de atividades econômicas, práticas de trabalho aderentes aos direitos humanos, cultura de integridade, combate à corrupção e eficácia da gestão passam a ser consideradas nas decisões de investimento, nos processos de tomada de decisão das empresas e nas escolhas de consumo.

A sustentabilidade ganha espaço tanto nos debates governamentais quanto nos acadêmicos e compõe as pautas de reuniões estratégicas nas corporações, à medida que cresce um entendimento coletivo de que as ações antrópicas geram danos ao ambiente planetário e, em muitos casos, são de difícil reversão. Degradações causadas pelo uso de recursos naturais e acidentes empresariais afetam o meio ambiente e a sociedade, por isso a mitigação de externalidades negativas ocasionadas pelo setor produtivo e a solução dos problemas carecem do esforço de todos.

É interessante notar que o *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG), tema que é o protagonista nesta obra, é ainda jovem, pois foi a partir de 2004 que tivemos o primeiro uso oficial, digamos assim, em uma iniciativa chamada *Who Cares Wins*, liderada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em parceria com as instituições financeiras de vários países. O acrônimo foi cunhado a partir de uma provocação do secretário-geral da ONU, Kofi Annan, aos CEOs dos 50 maiores bancos mundiais, que consistia em discutir e identificar formas criativas e inovadoras de envolver o tema no mercado financeiro. No mesmo ano, surgiu o Princípios de Investimento Responsável (PRI), movimento em prol da responsabilidade corporativa com enfoque nos investidores. O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) e o Pacto Global da ONU convidaram os maiores investidores institucionais da época para estabelecerem diretrizes de investimentos responsáveis e, entre seus compromissos e condutas, incorporou os aspectos ESG às análises de investimento e tomadas de decisão.

Nesse contexto, os investidores, a partir de um olhar sistêmico para as dimensões ESG, estão descobrindo que é possível “fazer bem” e, ao mesmo

tempo, “fazer o bem”, e isso impacta as escolhas na alocação dos recursos. Ao serem consideradas boas para o meio ambiente e para a sociedade, as empresas podem colher resultados econômicos significativos.

Essas reflexões, quando transformadas em práticas, devem passar por alguns processos, tais como: descarbonização das atividades produtivas, substituição de fontes de energia fósseis por renováveis, consolidação das finanças sustentáveis, expansão das consultas às agências de *rating* ESG para a alocação de investimentos, implementação de remuneração variável de executivos(as) atrelada ao ESG, aperfeiçoamento da diligência junto à cadeia de fornecedores(as) para que esteja em *compliance* com as práticas da organização, inserção de novas tecnologias que diminuam os impactos ambientais e sociais, considerado todo o ciclo de vida do produto, e a valorização da diversidade e inclusão, com a geração de oportunidades para as minorias. Mas será que já existe um consenso sobre o que precisa ser feito? O que deverá acontecer nos próximos anos?

Para os avanços nessa agenda, o mundo ainda precisa de uma padronização do preço da tonelada de carbono e de uniformidade quanto à escrituração dos inventários de carbono. Vale ponderar, também, que o processo de descarbonização configura-se em um risco imediato para as indústrias tradicionalmente baseadas em combustíveis fósseis. Além das consequências das novas tecnologias e políticas que devem surgir com a transição para a economia de baixo carbono, os novos padrões de consumo constituem uma ameaça de transição. Isso porque, conforme os consumidores se tornam mais exigentes com relação aos impactos socioambientais associados à produção de uma mercadoria ou serviço, as empresas precisam se adaptar a essas novas exigências, incorrendo em um maior nível de investimento.

Nesse sentido, o Brasil precisa se preparar para responder a questões como: qual a importância para o país de ter uma atuação forte em meio ambiente e carbono? Como garantir que atividades relacionadas ao uso da terra (agricultura, floresta) deixem de ser fatores de emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE) e se tornem beneficiárias do mercado de carbono? Como a indústria brasileira vai se preparar para a consolidação do mercado de carbono e dos esforços em direção ao carbono líquido zero? E como esses segmentos podem adotar uma abordagem regenerativa dos ecossistemas?

Um ambiente regulatório diferente provavelmente será necessário para apoiar a formação de capital e, para que haja um esforço conjunto em direção ao carbono líquido zero, será preciso que, caso alguma fonte de emissões atrase a ação, outras possam compensar com reduções em suas externalidades negativas relacionadas aos GEE. Nessa cena, é fundamental, também, analisar como os indivíduos estão fazendo mudanças em áreas tão fundamentais quanto os alimentos que ingerem e seus modos de transporte, pois, somente dessa forma, será possível conter a elevação da temperatura média do planeta.

Por tudo isso, esta obra, elaborada pelos professores e discentes do Programa de Mestrado em Governança e Sustentabilidade do ISAE, tem muito a oferecer, na medida em que aborda a temática ESG de maneira muito oportuna, oferecendo uma mescla da autonomia intelectual dos autores com a perspectiva de referências de alto impacto.

Desejo uma ótima leitura!

Rodrigo Casagrande

*Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), com Estágio Doutoral realizado na Université de Montréal. Mestre em Administração de Empresas pela FURB, MBA em Gestão Empresarial pela FGV, especialista em Economia Empresarial pela UFRGS e bacharel em Ciências Econômicas pela UNISINOS. Professor na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e professor convidado no FGV Management.*

## APRESENTAÇÃO

Este livro surgiu com o objetivo de reunir reflexões teóricas e conceituais, bem como práticas erigidas no âmbito do Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do ISAE. A finalidade foi a de avançar no conhecimento da governança corporativa, aproximando-a da sustentabilidade e incorporando o tema *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG) à estratégia organizacional.

A obra, resultado do projeto de pesquisa Governança e sustentabilidade: desafios ecossocioeconômicos, coordenado pela professora Isabel Jurema Grimm, foi possível com o apoio da Capes e da Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná, por meio do apoio aos programas de pós-graduação emergentes e em consolidação em áreas prioritárias nos estados.

Portanto, o livro sistematizado, *Incorporação ESG à estratégia organizacional*, trata da relação sociedade-empresa-natureza, seus conflitos, riscos, vulnerabilidades, governança e toda a complexidade envolvida. Voltam-se olhares para as alternativas, as boas práticas em ESG nas organizações, bem como os possíveis caminhos a serem tomados para o desenvolvimento sustentável.

A partir de sete capítulos produzidos, a obra apresenta elementos de aproximação teórica e prática e contribui para avançar no conhecimento da governança corporativa, destacando experiências que contribuem para a sustentabilidade das organizações nas diversas dimensões: econômica, ambiental, social, cultural, política, espacial, tecnológica e de inovação, alinhando-as aos cuidados em ESG, às boas práticas e aos princípios da governança para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

Fruto de uma construção coletiva, editorialmente, destaca-se que na obra os autores assumem suas posições, e cada capítulo do livro contempla diversidade de visões e concepções.

O primeiro capítulo, intitulado “*Corporate Socio-environmental Responsibility* (CSeR) ilustrando uma experiência enigmática de *Environmental*,

*Social and Governance* (ESG)”, caracteriza os movimentos CSeR e a responsabilidade socioambiental corporativa (RSC) e ilustra as boas práticas socioambientais da empresa norte-americana Patagonia Inc. A empresa atua no ramo de confecções e equipamentos para atividades e esportes ao ar livre, reconhecida com certificações e prêmios com foco nas questões socioambientais.

O segundo capítulo, intitulado “Sucessão familiar: minimizando conflitos por meio da governança corporativa e da instituição de meio jurídico sucessório”, identifica como o planejamento, a adoção das boas práticas de governança e a constituição de uma *holding* podem contribuir para mitigar conflitos no que tange à sucessão familiar empresarial.

O terceiro capítulo, intitulado “Gerenciamento de risco e ESG”, aborda as práticas de mercado relacionadas à identificação, análise e avaliação de riscos. O capítulo apresenta a dimensão ESG e destaca o impacto ambiental e social que se intensificou no início de 2000, quando a ONU, por meio do pacto global, lançou uma plataforma encorajando empresas e organizações na adoção de princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção.

O quarto capítulo, intitulado “Reflexões sobre inovação, tecnologia e ESG”, articula inovação e tecnologia rumo à transição para a sustentabilidade e estimula a reflexão sobre as práticas de ESG. O texto inclui uma breve apresentação sobre os mecanismos de inserção para práticas de ESG, considerando que a transição tem por base a aprendizagem contínua e a tecnologia não é dissociada da perspectiva organizacional.

O quinto capítulo, intitulado “*Exploring interactions between Supply Chain Resilience and Sustainable Supply Chain Management in the fashion industry*”, analisa *cases* de quatro empresas brasileiras do setor de moda, considerando os impactos gerados pela pandemia da Covid-19, em um contexto em que a resiliência da cadeia de suprimentos contribui para promover mudanças na gestão, em busca da sustentabilidade.

O sexto capítulo, intitulado “Competências associadas ao exercício da liderança sustentável: resultados de pesquisa realizada na administração pública municipal de Fazenda Rio Grande/PR”, busca compreender as competências associadas ao exercício da liderança sustentável no âmbito local.

A nível institucional, o exercício da liderança sustentável traz benefícios para a gestão do município na forma de divulgação e comunicação ativa dos impactos na dimensão ESG do município, no intuito de fortalecer a transparência de suas ações.

O sétimo capítulo, intitulado “Integridade e a adoção dos princípios *Environmental, Social and Governance* (ESG) na gestão pública”, trata das características que envolvem o conceito de governança e do modelo de gestão pública com foco na sinergia da governança legislativa-política aliada a fatores de governabilidade parlamentar.

Por fim, os capítulos destacam o papel das empresas em um contexto em que a sociedade valoriza o negócio que respeita o meio ambiente e as pessoas, por meio da adoção de boas práticas na gestão socioambiental. A partir da apresentação de *cases* emblemáticos, o livro traz experiências demonstrativas de diferentes organizações que adotam princípios que visam definir se sua operação é socialmente consciente, ambientalmente sustentável e corretamente gerenciada, o que caracteriza as estratégias de ESG nos negócios organizacionais.

Boa leitura!

**As organizadoras**

# CAPÍTULO 1

## ***CORPORATIVE SOCIO-ENVIRONMENTAL RESPONSABILITY (CSER) ILUSTRANDO UMA EXPERIÊNCIA ENIGMÁTICA DE ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)***

*Luciane Cristina Ribeiro dos Santos  
Valéria de Meira Albach  
Carlos Alberto Cioce Sampaio*

### **INTRODUÇÃO**

O conceito de *Triple Botton Line* (tripé da sustentabilidade: social, ambiental e econômico) nos negócios, cunhado por John Elkington em 1994 (ELKINGTON, 2018), sugere inovações em torno dos movimentos da responsabilidade social empresarial ou corporativa (*Corporate Social Responsibility* – RSC), oriundo do setor industrial, ou, então, do conjunto de práticas ambientais, sociais e de governança realizadas pela empresa (*Environmental, Social and Governance* – ESG), originado do setor financeiro (SAMPAIO; SANTOS, 2021).

O conjunto dessas práticas organizacionais conhecidas mundialmente pelo termo ESG ganhou projeção no documento *Who Cares Wins*, do Pacto Global e Banco Mundial, publicado em 2004, quando as instituições financeiras foram provocadas pela ONU a integrar os fatores ESG no mercado de capitais.

Recentemente, o ESG vem ganhando destaque na agenda política e de negócios em nível global. No caso deste capítulo, considera-se que a adoção de boas práticas de ESG na cadeia produtiva está relacionada à inovação da sustentabilidade empresarial, por meio da qual a organização se torna um agente transformador de mudança e evidencia a evolução do movimento *Corporate Socio-environmental Responsibility* (CSeR), ou RSC, no setor produtivo.

Especificamente, para caracterizar uma organização a partir do movimento ESG e RSC, os critérios avaliados se referem às ações ambientais

(E), sociais (S) e de governança (G) adotadas pelas organizações. Os critérios estão diretamente alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) da ONU, associados às estratégias organizacionais indicadas por objetivo, missão, visão, valor, meta e resultado de uma empresa, utilizadas para a tomada de decisão dos gestores. A adoção dessas estratégias organizacionais, alinhadas aos ODS, concretiza a sustentabilidade empresarial.

Vale ressaltar que, CSeR e ESG quando referenciados na literatura e tratados a partir de uma visão filosófica de sustentabilidade que, conseqüentemente, habilitam-se para atender a selos certificadores, podem ser compreendidos como Ecosocioeconomia Empresarial. A noção de Ecosocioeconomias, ainda que não tenha divulgação midiática como o desenvolvimento sustentável, torna-se uma referência para compreender experimentações empresariais dentro da economia de mercado, que se constituem a partir de ação interorganizacional, nas quais se evidenciam cadeias produtivas sustentáveis (SAMPAIO; SANTOS, 2021).

Cadeia produtiva sustentável é uma forma de interorganização que requer governança de acordos produtivos estabelecidos, com necessidades e estratégias de gestão, que relativiza o ganho econômico a partir da dimensão socioambiental, como se caracterizam os arranjos socioprodutivos territoriais (SAMPAIO; GRIMM; ALCÂNTARA, 2020). Dessa forma, considera-se como desafio compreender as inovações institucionais em torno do mundo corporativo, mesmo porque sua dinamicidade é o que melhor o caracteriza. Nesse contexto, objetiva-se caracterizar os movimentos CSeR/RSC ilustrando uma experiência enigmática de ESG.

Selecionou-se a experiência da Patagonia Inc., empresa de roupas e equipamentos para atividades e esportes ao ar livre reconhecida com certificações e prêmios. Tal caso representa a modalidade CSeR alinhada às práticas de ESG, que se pode denominar de Ecosocioeconomia Empresarial, pois se vale de cadeia produtiva sustentável, o que inclui a gestão por meio de ferramentas e instrumentos capazes de imprimir aspectos da sustentabilidade nos processos organizacionais administrativos e fabris, a partir de boas práticas socioambientais corporativas (SAMPAIO; SANTOS, 2021) em um negócio orientado à sustentabilidade. Parte-se de pesquisa qualitativa sobre a empresa Patagonia Inc., valendo-se de pesquisa bibliográfica e documental para sistematizar a experiência.



## **Ecosocioeconomia Empresarial**

Destaca-se que há organizações (entre elas empresas) que atuam em setores de maior visibilidade societária, como educação e saúde, ou seja, constituem-se de natureza eminentemente pública e, assim, habilitam-se como sendo de Ecosocioeconomia Empresarial (PHILIPPI JR.; SAMPAIO; FERNANDES, 2012). No entanto, isso não implica dizer que em outros setores as organizações não deveriam ser responsáveis nem deixar de ser responsabilizadas (*accountability*), por exemplo, na mineração, setor de controvérsias significativas, mesmo porque todas elas orbitam o cosmo da sociedade civil organizada. Há evidências também de vazios institucionais dentro das organizações, a priori constituídas de instrumentalidade, nas quais operam vetores de eficiência produtiva e de eficácia de resultados, mas que podem coexistir com lógicas substantivas, baseadas na efetividade societária, a exemplo da RSC (SAMPAIO, 2010) alinhada às práticas de ESG. Em outras palavras, o que Ramos (1963) denominava de Homem-Parentético.

O campo das Ecosocioeconomias das Organizações representa, assim, referência importante que contribui para a formatação da corrente multifacetada (e contraditória) que pode circundar simpatizantes da economia ambiental (TURNER; PEARCE, 1993), capitalismo consciente (MACKEY; SISODIA, 2013), ecossocialismo (BURKETT, 2014) e economia ecológica (DALY, 1999), criando alternativas, segundo a concepção da Cúpula da Terra em 1992, para superar as chamadas economias de crescimento (PHILIPPI JR.; SAMPAIO; FERNANDES, 2017; SAMPAIO; ALVES, 2019; SAMPAIO; SANTOS, 2021; SAMPAIO; ALCÂNTARA; VIEIRA, 2022; VIEIRA; SAMPAIO, 2022).

Há elementos que as empresas vêm incorporando à sustentabilidade em seus negócios ora como filosofia, sob uma racionalidade substantiva supostamente revigorante, ora como métrica, baseada na instrumentalidade de certificações e selos que melhor as posicionam no mercado. Ressalta-se que a sustentabilidade organizacional como filosofia, conseqüentemente, atende a requisitos de certificação, no entanto o inverso não é verdadeiro (SAMPAIO *et al.*, 2020; VIEIRA; SAMPAIO, 2022).

Nesse contexto, os termos CSR e ESG, como mencionado, quando tratados na literatura sob uma visão paradigmática de sustentabilidade, podem ser

compreendidos como Ecosocioeconomia das Organizações ou, então, no âmbito mais restrito das organizações privadas, como Ecosocioeconomia Empresarial (SAMPAIO; SANTOS, 2021). Diferentemente do termo *Greenwashing*, que apenas remete a preencher os requisitos das certificações, sem, no entanto, ter uma filosofia proativa de compromisso de sustentabilidade (SAMPAIO; ALVES, 2019; SAMPAIO *et al.*, 2020; SAMPAIO; SANTOS, 2021).

A Ecosocioeconomia Empresarial, como modalidade das Ecosocioeconomias das Organizações, de acordo com Sampaio (2010), atende a três requisitos de concepção estrutural: (i) interorganizacional, que remete à formação de redes coordenadas, acordos, arranjos e cadeias de empresas, o que requer governança; (ii) extraorganizacional, em que os resultados de eficiência de produção e eficácia dos resultados empresariais, ainda que importantes, potencializam-se a partir do impacto efetivo que as empresas proporcionam ao território onde estão estabelecidas ou atuam; (iii) presença de uma extrarracionalidade na tomada de decisões, a partir da responsabilidade socioambiental como empresa e *player* territorial e planetário, que confere componente cognitivo, ou seja, argumentativo, e que se vale de lógica instrumental (diferentemente da vertente utilitarista que privatiza ganhos econômicos de curto prazo e socializa custos socioambientais de médio e longo prazos) necessária para que ações sistematizadas ocorram (SAMPAIO, 2010; PARKS; JOIREMAN; LANGE, 2013; SAMPAIO; ALVES, 2019; SANTOS; CANGIOLIERI JR.; SAMPAIO, 2020; SAMPAIO; SANTOS, 2021).

### **Caracterização dos movimentos *Corporate Socio-environmental Responsibility* e *Environmental, Social and Governance***

O conceito de RSC no trabalho de Carroll (1979) categoriza os investimentos em construtos ambientais, sociais e de governança corporativa. De acordo com Carroll (1999), a responsabilidade social corporativa contempla quatro níveis de responsabilidades, a saber: (i) responsabilidade econômica com foco em soluções e viabilidade econômica nos negócios; (ii) responsabilidade legal com foco no respeito às leis e aos princípios sociais; (iii) responsabilidade ética com foco no fazer o que é certo, justo e equitativo; e (iv) responsabilidade filantrópica com foco nas contribuições da empresa para fins sociais, educacionais, recreativos e culturais.

No que se refere ao significado de governança, Rhodes (1997, p. 652) menciona ser “uma mudança no sentido da atividade governamental, referindo-se a novos processos de governo, ou a renovadas condições para o exercício do poder e para a organização estatal, ou a novos métodos por meio dos quais a sociedade é governada”. De acordo com Dallabrida (2003), o termo governança é entendido por iniciativas ou ações que expressam a capacidade de uma sociedade organizada territorialmente administrar demandas públicas por meio de um esforço em conjunto e cooperativo dos atores sociais, econômicos e institucionais. Com isso, políticas públicas podem surgir da sociedade civil organizada, sem necessariamente partirem do Estado (PHILIPPI JR.; SAMPAIO; FERNANDES, 2012).

O estudo de Shah *et al.* (2020) remete a CSeR como promotora de qualidade de vida das pessoas. Santos (2020) de certa forma recupera o trabalho de Souza e Sampaio (2006), em ocasião na qual sugere que o termo responsabilidade social corporativa incorpore a vertente ambiental, tornando-se CSeR ou RSC, para reforçar a indissociabilidade entre a dinâmica social e os impactos ambientais das organizações no território em que estão inseridas e no entorno (SAMPAIO; SANTOS, 2021).

CSeR tem proximidade com o termo ESG. Ambos são referenciados na literatura como sinônimos. Especificamente em relação aos critérios de avaliação e caracterização de uma organização a partir dos movimentos CSeR e ESG, denota-se o alinhamento aos ODS, associado às estratégias organizacionais, relativos ao propósito, objetivo, missão, visão, valor, meta e resultado, para a tomada de decisão dos gestores, o que concretiza a sustentabilidade empresarial.

Referente aos critérios de avaliação organizacional, ESG assume que as ações organizacionais impactam a dinâmica/dimensão ambiental (E), quando se pode considerar, por exemplo, a proteção à biodiversidade e o controle de emissões de contaminantes. Na dimensão social (S), a maneira como uma empresa promove sua visão estratégica e seus valores deve beneficiar tanto seus colaboradores e *stakeholders* como seu propósito de negócio, agregando qualidade socioambiental aos produtos (bens e serviços), considerando os consumidores como sujeitos de direitos, dentro de um horizonte de longo prazo (SAMPAIO; SANTOS, 2021). Na dimensão da governança (G), consideram-se conotações amplas, em que as organizações estendem as

relações empresariais com acionistas (*shareholders*) e se articulam com organismos políticos nacionais e internacionais (SANTOS, 2020).

Pode-se entender que o alcance da efetividade de programas de ESG/CSeR das organizações deve, portanto, estar alinhado aos 17 ODS, que reúnem os desafios e as vulnerabilidades globais tendo os pilares ambiental, social, economia e institucional (governança) em sua gênese (PACTO GLOBAL, 2022).

Quando se refere ao termo ESG, observa-se o desafio de superar os limites utilitaristas restritos ao desempenho financeiro (*Corporate Financial Performance* – CFP) (ORLITZKY; SCHMIDT; RYNES, 2003). Tal desempenho é sugerido por economistas neoclássicos, como Friedman (1970), Vance (1975) e Wright e Ferris (1997), que se baseiam na teoria de *trade-off*, com a argumentação de que a única responsabilidade social de uma empresa é maximizar os benefícios econômicos para seus *shareholders*, indicando as iniciativas de ESG como se elas agravassem os custos operacionais, reduzindo assim a lucratividade.

Wang, Dou, Jia (2016), Ruan e Liu (2021) apontam como inconclusivas as alegações de que os investimentos em ESG diminuem a lucratividade empresarial. Baseados na teoria dos *stakeholders*, Freeman (1984) e Jones (1995) afirmam que, além dos proprietários das empresas limitadas e dos *shareholders* das sociedades anônimas, outras partes interessadas são igualmente essenciais para o sucesso de uma empresa, proporcionando estabilidade no desempenho que se espera de uma instituição (FATEMI; FOOLADI, 2013).

A lucratividade pode exibir uma influência significativamente positiva no desempenho ESG, principalmente nos pilares ambiental e social, o que corrobora com as teorias de legitimidade e de *stakeholders*, prevendo que empresas lucrativas, sendo continuamente monitoradas por seus diversos *stakeholders*, tendem a manifestar sua contribuição para o bem-estar deles e da sociedade por meio de aumento das práticas ESG (MUTTAKIN; KHAN, 2014). A adoção de iniciativas de ESG, inicialmente, aumenta a capacidade da empresa de realizar atividades de inovação e, em seguida, acaba afetando positivamente a criação de valor relacionado tanto ao desempenho financeiro/operacional quanto à vantagem competitiva (BROADSTOCK *et al.*, 2020).

A relação entre o fator ambiental (E) e o desempenho financeiro (CFP) é mais significativa do que em fatores sociais (S) ou de governança (G), na percepção de investidores e na reputação das empresas (MIRALLES-QUIRÓS; MIRALLES-QUIRÓS; GONÇALVES, 2018; HUANG, 2021; QURESHI *et al.*, 2021). Uma maior transparência e responsabilidade nos relatórios de sustentabilidade, o que inclui as ações de CSeR e ESG, contribui para a melhoria da rentabilidade dos negócios (CONCA *et al.*, 2020).

Huang (2021) destaca que bons resultados das práticas de ESG colaboram na construção de reputação positiva com as partes interessadas externas e, de toda forma, não devem servir como meio para adaptar o efeito negativo de controvérsias corporativas (escândalos, práticas negligentes que se tornam públicas, processos e acidentes), mas como forma de mitigar e prevenir polêmicas (NIRINO *et al.*, 2021). Os poderes públicos, regulatórios e internacionais devem ser capazes de criar programas de incentivos (ou seja, subsídios) para empresas que aplicam melhor estratégias ESG e que, assim, demonstram ser empresas mais responsáveis em termos de questões ambientais e sociais (DUQUE-GRISALES; AGUILERA-CARACUEL, 2021).

Nesse contexto, os resultados dos relatórios CSeR/ESG, por exemplo, *Bloomberg for ESG information* e *Amadeus for financial information*, são obtidos por sistemas de cálculo e classificação que não são unívocos (CONCA *et al.*, 2020), exercendo diferentes compreensões. Os resultados dos relatórios de sustentabilidade supracitados e outros, como o *Global Reporting Initiative* (GRI), dependem do sistema político (estrutura legal e corrupção), sistema trabalhista (proteção trabalhista e taxa de desemprego) e sistema cultural (coesão social e igualdade de oportunidades) (BALDINI *et al.*, 2018). Além do tamanho dos negócios, das pretensões no mercado de investimentos, entre outros motivos.

Os movimentos de Ecosocioeconomia Empresarial em torno da CSeR e ESG podem estabelecer um novo padrão moral empresarial, como projeto filosófico e práticas, inclusive com possibilidades de mensuração/métricas de dados e informações para serem publicizados. Para Nirino *et al.* (2021), há dois tipos principais de práticas sustentáveis que os negócios podem implementar: simbólicas, como para mitigar impacto de um evento negativo, ou substantivas, quando planejadas anteriormente. De toda forma, englobam um conjunto de esforços sistêmicos e sistematizados que tenham governança

corporativa, processos organizacionais eficientes e produtos eficazes, mas que impactem positivamente a sociedade e o meio ambiente, perpassando os limites da efetividade geracional para alcançar a sustentabilidade intergeracional (PHILIPPI JR.; SAMPAIO; FERNANDES, 2017).

### **Selos e certificações**

Os esforços sistêmicos e sistematizados que estão alinhados a governança corporativa, processos organizacionais eficientes e produtos eficazes, pautados na sustentabilidade corporativa, devem considerar a definição de produto sustentável como solução a fim de atender às necessidades e às demandas sociais e contribuir para um ambiente mais sustentável ao longo do Ciclo de Vida do Produto (CVP) (WCED, 1987). O CVP se refere ao gerenciamento que considera todo o ciclo, desde a fase inicial (projeto), passando pelo processo de fabricação do produto (considerando entrada, processo e saída), destinação (consumidor final) até o descarte (desmontagem, reaproveitamento e destinação final), afirmam Manzini e Vezzoli (2008).

Dessa forma, faz parte do conjunto de esforços da governança corporativa, à luz da sustentabilidade, a adesão de selos e certificações recebidas pelas organizações, a exemplo da Organização Internacional de Normalização (ISO) e de certificações de empresas B e da *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED), que podem ser aplicados em um produto no intuito de fornecer ao consumidor informação simples, útil e confiável sobre as complexas questões existentes ao longo da cadeia produtiva sustentável.

De acordo com Hirschman (1970), as certificações servem como um mecanismo de autorregulamentação de mercado, sendo de importância comunicar ao consumidor a presença dos aspectos sustentáveis existentes no processo produtivo ao longo da cadeia. As certificações podem propiciar às organizações o aumento das vendas, a melhora da imagem da empresa e do produto, a conscientização e a sensibilização de consumidores para os impactos ambientais da produção, além de trazer informações sobre a composição dos produtos e pressionar os fabricantes a assumir a responsabilidade sobre seus produtos e na melhoria da qualidade ambiental, entre outros benefícios (MAIMON, 1994).

A ISO proporciona às indústrias, aos governos e à sociedade instrumentos para o alcance das dimensões econômica, ambiental e social nas organizações,

tornando os processos do negócio mais eficientes, seguros e limpos, além de propiciar benefícios de proteção ao consumidor por meio de requisitos de qualidade dos produtos e serviços, conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2011). No que tange à questão ambiental, a ISO possui normatização, métodos e análises ambientais, sendo destaque a certificação ambiental que surgiu em 1970 e, depois, o conceito de auditoria ambiental, realizada espontaneamente em várias empresas americanas na metade da mesma década (MAIMON, 1994). O autor menciona que a auditoria ambiental pode ser considerada uma estratégia de gestão organizacional que auxilia no controle das práticas ambientais com avaliação compatível com as demais práticas e processos da empresa.

Outro esforço organizacional importante refere-se à certificação de empresas B, por evidenciar a transparência das ações das organizações ao apresentarem os impactos de suas atividades, o que envolve a cadeia produtiva sustentável. Para receber a certificação, uma empresa deve alinhar a missão da organização à ação de responsabilidade socioambiental com benefícios a todos os *stakeholders*, ou seja, conciliando os interesses dos colaboradores, da comunidade e do meio ambiente, bem como de seus acionistas (*shareholders*), o que a torna uma empresa com propósito. Para renovar a certificação B, a cada três anos a empresa passa por um processo de atualização e verificação de suas qualificações.

As empresas que são certificadas como B atendem a padrões de desempenho socioambiental significativos. Para ser uma empresa certificada B, a organização tem que, como missão, redefinir o conceito de sucesso nos negócios, pois precisa se distanciar da máxima “lucro acima de tudo” em seus objetivos para incorporar o “lucro com benefícios socioambientais”.

Outra certificação significativa que se apresenta neste capítulo é a LEED da U.S. *Green Building Council* (USGBC), sendo uma certificação que visa estimular práticas de construções sustentáveis (B CORPORATION, 2016). A avaliação se dá em alguns aspectos, como: localização da empresa e transporte, espaço sustentável, eficiência do uso da água, energia e atmosfera, materiais e recursos, qualidade ambiental interna, inovação e processos, além de créditos e prioridade regional. De acordo com o *Green Building Council* Brasil (GBC BRASIL, 2017), a LEED de construção civil trata-se de um sistema internacional de certificação e orientação ambiental que vem reduzindo em

média 40% da água, 35% das emissões de CO<sub>2</sub>, 30% da energia e 65% dos resíduos em novas construções e grandes reformas, no tocante sobretudo a design de interior de escritórios comerciais e lojas de varejo, e na operação e manutenção das edificações.

### **A Patagonia Inc.: experiência enigmática de *Corporate Socio-environmental Responsibility e Environmental, Social and Governance***

A Patagonia Inc. é uma empresa de capital fechado sediada em Ventura, cidade litorânea da Califórnia, Estados Unidos, que produz roupas e materiais para atividades e esportes ao ar livre, como escalada em rocha, montanhismo, esqui, canoagem surfe, *mountain bike* e *fly fishing*. É reconhecida e premiada por suas práticas de CSeR/ESG e ativismo ambiental.

Sua origem se dá quando os idealizadores, por volta de 1965, foram motivados a criar ferramentas mais fortes, leves e funcionais para realizar escaladas que danificassem menos as rochas. Originalmente, em 1973, a empresa recebeu o nome de Chouinard Equipment Company (CHOUINARD; STANLEY, 2012) e, de acordo com o estudo de Weerts, Vermeulen e Witjes (2018), a organização não internalizava a preocupação com o meio ambiente nessa época. No final da década de 1970, a empresa, em colaboração com uma fabricante de produtos têxteis, a Malden Mill, introduziu o conceito de camadas, um revestimento sintético para jaquetas à base de poliéster que repelia a umidade e mantinha o calor do corpo (CHOUINARD; ELLISON; RIDGEWAY, 2011).

O objetivo da empresa é guiado por sua missão. A primeira missão da empresa foi ter o melhor produto, não causar males desnecessários, fazer do negócio uma inspiração e implementar soluções para a crise ambiental. Constata-se que a marca estabelece, diferentemente das estratégias de marketing convencionais, uma comercialização parametrizada por conduta moral qualificada e responsável. Em 2018, a missão da Patagonia Inc. foi reformulada por Chouinard para “trabalhar a fim de salvar nosso planeta natal”, o que reposiciona a marca com aderência maior com as práticas de CSeR e ESG alinhadas aos ODS, principalmente os ODS 12 – Consumo e produção responsáveis; 13 – Ação contra a mudança global do clima; 7 – Energia limpa e acessível; e 15 – Vida terrestre, conforme as ações explanadas a seguir.



Ao longo da história da Patagonia Inc., seus produtos foram desenvolvidos e acompanhados com base no lema da empresa de fazer os melhores produtos, não causar danos desnecessários ao meio ambiente, usar o negócio para inspirar e implementar soluções à crise ambiental (B CORPORATION, 2016). Assim, em 1996, a empresa passou a destinar 25% do valor da sua venda anual para substituir a linha de vestuário em algodão para algodão de produções orgânicas, mesmo tendo ciência de que essa matéria-prima seria três vezes mais cara (CHOUINARD; BROWN, 1997).

Em 2019, iniciaram-se práticas equivalentes ao que se denomina agricultura regenerativa. Cerca de 150 pequenos agricultores indianos foram contratados pela Patagonia Inc. para cultivar o algodão a partir dessa proposta. O contrato previa estímulo de acréscimo de 10%, caso produzido por tal sugestão. Além disso, a empresa já vinha desenvolvendo uma tecnologia que permite revestir jaquetas com material descartável de garrafas PET. Sendo assim, o proprietário passou a priorizar o uso de materiais naturais e recicláveis em toda a produção (CHOI; GRAY, 2011).

É notável que a marca preza pela produção de peças de roupas mais duráveis, além de oferecer o serviço de conserto de roupas danificadas aos clientes e vendas de trajes usados (programa *Worn Wear*). Ademais, os produtos da loja que não são vendidos são doados a entidades que precisam. Para produtos que definitivamente não têm mais condições de uso ou de conserto, a empresa realiza a reciclagem (CARDWELL, 2014; SCHERER, 2015).

Tais concepções posicionam a Patagonia Inc. como empresa de *slow fashion*. No relatório *Fashion Transparency Index* (FASHION REVOLUTION, 2021), que avaliou 250 marcas de moda com base em sua divulgação pública de ESG (políticas, práticas e impactos de direitos humanos e ambientais nas operações e cadeias de fornecimento), a Patagonia Inc. alcançou a 16ª posição no ranking entre as 250 marcas avaliadas.

Entre as campanhas promovidas pela Patagonia Inc. estão: (i) *The Conservation Alliance*, composta de empresas do setor externo que desembolsam suas quotas anuais para organizações ambientais; (ii) Associação da Indústria ao Ar Livre, formada por um grupo comercial que desenvolveu o Índice Eco, uma ferramenta para avaliar os impactos sociais e ambientais dos produtos e seus ciclos de vida; (iii) *Sustainable Apparel Coalition*, um grupo comercial que desenvolveu um índice para avaliar as práticas sustentáveis em

cadeias de suprimentos na indústria de vestuário; (iv) e a iniciativa *1% For The Planet*, na qual a Patagonia Inc. doa 1% de seus lucros ou vendas (o que for maior) para causas ambientais e incentiva outras empresas a fazerem o mesmo (CHOUINARD; STANLEY, 2012; CARDWELL, 2014; CHOUINARD, 2016). Com esse programa, a empresa apoia, por exemplo, a proteção da Floresta Nacional de Tongass, no Alasca, desde 2008, e se relaciona ao ODS 15 – Vida terrestre. Nessa área, estão 17 milhões de hectares de abetos, cicuta e cedro antigos que abrigam centenas de milhões de toneladas de carbono.

Atendendo ao ODS 7 – Energia limpa e acessível, a energia 100% limpa é aplicada em lojas e escritórios na América do Norte, assim, a Patagonia Inc. financia auditorias para os fornecedores da cadeia para que melhorem a eficiência energética, implementem energia renovável e reduzam a utilização de carvão e outros combustíveis na fabricação dos materiais. Também há diversas ações de ativismo apoiando grupos para a adoção de energias renováveis em comunidade, filmes, como o *District 15*, sobre a luta contra as grandes empresas de petróleo e gás na Califórnia; e o *We the Power*, sobre o movimento de democracia energética na Europa, entre outros feitos.

Considera-se que atitudes da Patagonia Inc. contribuem diretamente com o ODS 12 – Consumo e produção responsáveis, logo, é relevante analisar uma campanha de marketing adotada pela empresa em um feriado famoso, estabelecido na sexta-feira nos Estados Unidos, denominado Black Friday, cujo intuito é vender mais com preços promocionais. Com a manchete “Não compre esta jaqueta” (tradução nossa), publicada no *The New York Times*, a Patagonia Inc. exibiu uma peça publicitária com um produto da marca (Figura 1).

Figura 1 – Imagens da campanha *Don't buy this jacket*



Fonte: The New York Times (2011)

Sob a orientação do negócio para a sustentabilidade e do consumo consciente, a empresa sugeriu que seus potenciais clientes adquirissem somente aquilo de que realmente precisam, dentro de uma concepção de um planeta mais saudável. Conforme indicado no relatório anual da corporação de benefícios da Patagonia Inc., no ano fiscal de 2013, a marca doou 1% de seu lucro líquido para os 1.200 grupos de proteção do meio ambiente cadastrados pela empresa, totalizando US\$ 5.602.433. Assim, estima-se que as vendas do grupo chegaram a quase US\$ 600 milhões naquele ano (KHMARA; KRONENBERG, 2018).

A Patagonia Inc. vem faturando mais de US\$ 1 bilhão de dólares por ano, a partir de estimativas realizadas por meio de cálculos do crescimento de vendas (a empresa é de capital fechado), não tendo a obrigação de divulgação oficial de seus resultados, o que poderia ter pressão por parte de acionistas e do mercado da bolsa de valores. Essa realidade a diferencia da maior parte das empresas que integram relatórios internacionais que servem de base para investimentos ESG, pois o desempenho financeiro não é fator relevante para a empresa tomar decisões ambientais, sociais e de governança corporativa, haja vista que fazem parte de sua missão, princípios e valores.

Diversas ações sustentáveis são praticadas pela Patagonia Inc., destacando-se, por exemplo: (i) oferecer aos funcionários licença-maternidade e

paternidade; (ii) colaboradores podem trabalhar com roupas confortáveis (bermuda e chinelo, por exemplo) e em horários flexíveis; (iii) utilizar energia solar; (iv) oferecer exclusivamente alimentação orgânica no refeitório; (v) não utilizar itens descartáveis; (vi) incentivar o uso de bicicleta; (vii) na recepção da empresa, há informes atualizados sobre condições climáticas para o surfe, esporte preferido de boa parte dos empregados; (viii) quando se tem ventos que propiciem o surfe, qualquer colaborador pode pegar uma prancha e surfar; (ix) foi uma das pioneiras a oferecer creche no local de trabalho.

Outra iniciativa que se ressalta é a de que a Patagonia Inc. participa do programa *Fair Trade Certified* (Comércio Justo), com mais de 42.000 produtores comunitários que se beneficiam desse compromisso. A empresa paga um prêmio em dinheiro para cada peça de roupa que leve o selo *Fair Trade Certified*, o que garante que o dinheiro vá diretamente para seus produtores comunitários e eles decidam como gastá-lo. Estima-se que essa ação seja a iniciativa de governança com protagonismo no pilar social de ESG mais relevante empregada pela empresa.

Para a Patagonia Inc., o Comércio Justo é o primeiro passo para o pagamento de salários dignos em sua cadeia de fornecimento. Para os clientes da Patagonia Inc., é uma maneira de fazer uma escolha consciente para um mundo melhor, pois uma fábrica certificada pelo *Fair Trade* precisa seguir padrões rigorosos de saúde e segurança, comprovar respeito pelo meio ambiente, não ter trabalho infantil ou qualquer tipo de trabalho forçado em sua cadeia produtiva, oferecer licença-maternidade remunerada e promover o fortalecimento da comunidade por meio do retorno de dinheiro adicional aos trabalhadores.

Três dimensões de gestão são destacadas: i) respeito pelas pessoas, enfatizando justiça, respeito e tolerância; ii) orientação da equipe, enfatizando ampla colaboração e trabalho em equipe dentro de uma empresa; e iii) orientação para os resultados, enfatizando metas claras e resultados medidos (CHOUINARD; ELLISON; RIDGEWAY, 2011; CHOUINARD, 2016). Algumas das práticas aqui descritas adotadas pela Patagonia Inc. são confirmadas a partir do conceito de Empresas B ou, em inglês, *B Corporations*. Quando as empresas combinam objetivos sociais e econômicos, são consideradas organizações híbridas (BATTILANA; DORADO, 2010), pois conciliam estratégias de eficiência, inovação e os recursos de um negócio

tradicional, voltado ao lucro, ao mesmo tempo em que se comprometem com valores e missões de uma organização sem fins lucrativos. As *B Corporations* são, portanto, empresas que se enquadram no modelo de organizações híbridas (JACOBI; BESEN, 2011).

As empresas que são certificadas como B atendem a altos padrões de desempenho social e ambiental. Nesse sentido, de acordo com os dados da *B Corporation*, a Patagonia Inc. atua com (i) 75% de materiais orgânicos ou reciclados, entre outros; (ii) 30% dos fornecedores atendem aos padrões *bluesign*<sup>®</sup> para fabricação de vestuário com requisitos ambientais; e (iii) possui algumas instalações com certificação LEED, sendo essa uma certificação que visa estimular práticas de construções sustentáveis (B CORPORATION, 2016).

Inferese-se que, ao longo da caracterização da experiência enigmática da Patagonia Inc., foi possível identificar elementos de gestão interorganizacional da empresa associada à cadeia produtiva sustentável, com critérios de avaliação adequados aos movimentos CSeR e ESG, alinhados diretamente aos ODS 7, 12, 13 e 15, destacadas sobretudo, pelas seguintes ações: Empresas B, Fair Trade, LEED, ISO, The Conservation Alliance e 1% for the Planet. As ações da empresa se enquadram também na filosofia dos temas de produto sustentável, consumo consciente, economia circular, compras sustentáveis, marketing verde, produto orgânico e avaliação do ciclo de vida do produto, esta última destacada nas ações de *Outdoor Industry Association* e *Sustainable Apparel Coalition*.

Visando contribuir para a mitigação das mudanças climáticas e o ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima, a empresa reconhece que 95% das emissões de CO<sub>2</sub> produzidas estão na cadeia de suprimentos e fabricação de materiais. Até 2025, serão utilizados preferencialmente: (i) como mencionado, algodão orgânico e orgânico regenerativo: *Organic Certified*<sup>™</sup> (o algodão orgânico é utilizado desde 1996 e inicia-se o apoio à produção de algodão regenerativo na Índia); (ii) material NetPlus<sup>™</sup>: produzido a partir de redes de pesca descartadas e 100% recicladas coletadas em comunidades de pescadores na América do Sul; (iii) desde 2016, a borracha de Neoprene foi substituída por Borracha Natural Yulex<sup>®</sup>, reduzindo em 85% o uso de materiais à base de petróleo nas roupas de mergulho. Esses são alguns destaques. De acordo com os cálculos da empresa, esse esforço reduzirá as emissões de efeito estufa em

15%. Além disso, a Patagonia Inc. faz a gestão de lucro e perda ambiental (*Environmental Profit & Loss*, métrica EP&L), calculando os custos de carbono, água e resíduos de cada item vendido.

Constata-se a partir do caso da Patagonia Inc. a possibilidade de criar ambiência humanizada e sustentável em toda a cadeia produtiva, associada com gestão financeira responsável. A Patagonia Inc. torna-se caso enigmático, pois, antes de postular selos ou certificações socioambientais, instaura-se uma filosofia de negócio que projeta não apenas a gestão da empresa, mas também a governança de toda a cadeia produtiva para ser, primordialmente, uma boa organização para o mundo. Produtos orientados a sustentabilidade, consumo consciente, envolvimento de todos os elos da cadeia produtiva, comércio justo e tantas outras qualificações são resultado de uma visão integrada de negócio sustentável, sustentado e incluyente.

### **Considerações finais**

As informações apresentadas sobre a Patagonia Inc. neste capítulo ilustram um exemplo de empresa que possui propósito em seu negócio a partir de ações de CSeR e ESG, alinhadas aos ODS, que integram a Agenda 2030 da ONU. Fica evidente o trabalho da empresa para alcançar os ODS 7 – Energia limpa e acessível; 12 – Consumo e produção responsáveis; 13 – Ação contra a mudança global do clima; e 15 – Vida terrestre, o que caracteriza um *case* fidedigno, ainda que não necessariamente perfeito, de Ecosocioeconomia Empresarial. Os produtos da Patagonia Inc. não são acessíveis a qualquer público, no entanto, aqueles que dispõem de condições financeiras e consomem os produtos da empresa estão contribuindo com projetos socioambientais e adquirindo produtos de ótima qualidade.

O entendimento adquirido a partir da experiência enigmática da Patagonia Inc. relaciona-se à estratégia de um empreendedor (proprietário de uma empresa) que postula uma filosofia de sustentabilidade empresarial e com base nela busca encontrar soluções engenhosas para possibilitar sua existência e, portanto, sua prática em toda a governança da cadeia produtiva, desde fornecedores (algodão orgânico e regenerativo), prestadores de serviços (costureiras localizadas na vizinha de suas sedes), colaboradores (ambiência que estimula o Bem Viver) até distribuidores (lojas de varejo de pequenos empresários).

Destaca-se que o empresário Yvon Chouinard (escalador com 14 anos de idade, em 1953) foi pioneiro antes mesmo do surgimento das primeiras discussões a respeito de aquecimento global e de reciclagem de materiais (em 1957, produziu seu próprio pitão – pino – de escalada a partir da reutilização de lâmina de uma colheitadeira). Logo, o proprietário da Patagonia Inc. acredita na produção de materiais de qualidade (com alta durabilidade) como valor agregado de um produto. Essa concepção, alinhada a uma série de estratégias de gestão organizacional, como descritas, pode ser indicativo de uma governança responsável da cadeia produtiva da Patagonia Inc. que possibilita dar respostas aos críticos de CSeR e ESG, como apontados no referencial teórico, de que produtos orientados à sustentabilidade (desencadeiam a prática do consumo consciente) não conseguem resultar em rentabilidade nos negócios.

A partir do exemplo da Patagonia Inc., verifica-se que o mercado consumidor (diante do crescimento indicado pelos números descritos) reage de maneira positiva aos padrões de sustentabilidade vinculados a atitude e ao comportamento adotados pela filosofia da empresa, a qual segue os critérios de CSeR e ESG, alinhando-se aos ODS como fatores cruciais não apenas para a construção de um mundo melhor para a geração atual, mas também para o Bem Viver das gerações futuras.

Constata-se também o posicionamento do consumo sustentável diante das ações adotadas pela empresa, pois, na maioria das vezes, os produtos com maior durabilidade e com selos e certificações sustentáveis, ainda que agreguem mais valor ao produto, nem sempre são perceptíveis pelos potenciais clientes que adquirem esses produtos, o que se distancia do esperado processo de consumo por tomada de consciência – consumo consciente – ou por criticidade – consumo crítico –, que diminuem os impactos da produção e consumo ao meio ambiente.

Experiências de CSeR e ESG, como a da Patagonia Inc., acabam servindo como práticas pedagógicas para *shareholders* (investidores ou acionistas) no tocante a associar sustentabilidade com rentabilidade e para que empresas de capital aberto não fiquem sujeitas às oscilações, muitas vezes “mal-humoradas”, do mercado de ações na ocasião em que esses privilegiam volatilidade sobre longo prazo. Isso não favorece a transparência necessária das práticas de CSeR e ESG, a partir da adoção de relatório, a exemplo do GRI, que retrata de

maneira clara e objetiva as ações socioambientais e de governança corporativa.

As empresas devem compreender sua responsabilidade e necessidade de governança corporativa no que se refere às dimensões socioambientais do ciclo de vida de seus produtos e de sua própria vida jurídica de estabelecer o Bem Viver, o que implica assegurar que a humanidade possa viabilizar o desenvolvimento sustentável, mesmo porque a pandemia de Covid-19, ainda em curso, evidencia que não existe mercado consumidor se antes não existirem pessoas saudáveis.

Nessa nova ambiência, ou melhor, transitoriedade paradigmática, no mundo empresarial, evidenciada pelo bom exemplo da Patagonia Inc., dá-se conta da interação existente entre economia, sociedade e meio ambiente. Esta dinâmica é causa e efeito de um processo de tomada de consciência em curso, na qual a Ecosocioeconomia das Organizações, mais precisamente a Ecosocioeconomia Empresarial, pode se constituir como formação pedagógica para uma cidadania planetária, o que consolida definitivamente a importância da responsabilidade corporativa, como também o mercado por produtos sustentáveis.

Por fim, a concepção de Ecosocioeconomia das organizações traz uma perspectiva de reorientação da racionalidade empresarial, com componente de identidade em conjunto com seus colaboradores, mercado consumidor e território, onde as empresas possuem sede, filiais ou atuam, e ainda com o próprio planeta. Não se posiciona contrariamente a obter ganhos, no entanto, que estes não sejam subjugados pela lógica de privatizá-los e socializar os prejuízos socioambientais com a sociedade. Ou seja, não se nega a instrumentalidade que pode organizar melhor a vida, as organizações e as empresas. O que se denega, com veemência, é a instrumentalidade contida nas abordagens da economia de crescimento, como as pessoas deveriam ser subservientes a ela.

## **Referências**

ABNT. 2011. Disponível em: <https://www.abnt.org.br/>. Acesso em: 03 abr. 2023.

BALDINI, M.; DAL MASO, L.; LIBERATORE, G.; MAZZI, F.; TERZAI, S. Role of country-and firm-level determinants in environmental, social, and governance disclosure. *Journal of Business Ethics*, [S.l.], v. 150, n. 1, p. 79-98, 2018.



BATTILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. 6. ed. Academy of Management Journal, [S.l.], n. 56, p. 1419-1440, 2010.

B CORPORATION. Patagonia works: Patagonia.com. In: B CORPORATION. Patagonia, Inc. [S.l.], 2016. Disponível em: <https://www.bcorporation.net/community/patagonia-inc>. Acesso em: 12 abr. 2023.

BROADSTOCK, D. *et al.* Does corporate social responsibility impact firms' innovation capacity? The indirect link between environmental & social governance implementation and innovation performance. Journal of Business Research, [S.l.], v. 119, p. 99-110, 2020.

BURKETT, P. Marx and nature: a red and green perspective. Chicago: Haymarket Books, 2014.

CARDWELL, D. Bottom Line: earth. New York Times, [New York], 31 jul. 2014. Academic One File. Disponível em: <http://link.galegroup.com/apps/doc/A376636425/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=4853e52d>. Acesso em: 02 mar. 2023.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, [S.l.], v. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility – evolution of a definitional construct. Business e society, [S.l.], v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CHOI, D. Y.; GRAY, E. R. Values-centered entrepreneurs and Their Companies. London; New York: Routledge, 2011.

CHOUINARD, Y.; ELLISON, J.; RIDGEWAY, R. The big idea: the sustainable economy. Harvard Business Review, [S.l.], 2011. Disponível em: <https://doi-org.ez433.periodicos.capes.gov.br/10.1111/j.1365-2214.2011.01330.x>. Acesso em: 27 mar. 2023.

CHOUINARD, Y. Let my people go surfing: the education of a reluctant businessman. 2. ed. New York: Penguin, 2016.

CHOUINARD, Y.; BROWN, M. S. Going organic converting Patagonia's cotton product line Patagonia, Inc. Massachusetts Institute of Technology and Yale University, Ventura, California, v. 1, n. 1, 1997.

CHOUINARD, Y.; STANLEY, V. The responsible company. New York: Patagonia Books, 2012. 158 p.

CONCA, L.; MANTA, F.; MORRONE, D.; TOMA, P. The impact of direct environmental, social, and governance reporting: Empirical evidence in European-listed companies in the agri-food sector. Business Strategy and the Environment, [S.l.], v. 30, n. 2, p. 1080-1093, 2021.

DALLABRIDA, V. R. Gobernanza y planificación territorial: para la institucionalización de una práctica de “concertación público-privada”. Documentos y aportes em administración pública y gestión estatal, Santa Fé, v. 3, n. 4, p. 61-94, 2003. Disponível em: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/DocumentosyAportes/article/view/1181/1849>. Acesso em: 20 mar. 2023.

DALY, H. Ecological economics and the ecology of economics. Cheltenham, UK: Edward Elgar Press, 1999.

DUQUE-GRISALES, E.; AGUILERA-CARACUEL, J. Environmental, social and governance (ESG) scores and financial performance of multilatinas: moderating effects of geographic international diversification and financial slack. Journal of Business Ethics, [S.l.], p. 1-20, 2019.

ELKINGTON, J. 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line”: here's why it's time to rethink it. Harvard Business Review, [S.l.], 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>. Acesso em: 20 ago. 2022.

FASHION REVOLUTION. Fashion Transparency Index, 2021. Disponível em: [https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fashiontransparencyindex\\_2021](https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fashiontransparencyindex_2021). Acesso em:

FATEMI, A. M.; FOOLADI, I. J. Sustainable finance: a new paradigm. *Global Finance Journal*, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 101-113, 2013.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. A. theoretical framework for monetary analysis. *Journal of Political Economy*, [S.l.], v. 78, n. 2, p. 193-238, 1970.

GBC BRASIL. Compreenda o Leed. 2017. Disponível em: <https://www.gbcbrazil.org.br/wp-content/uploads/2017/09/Compreenda-o-LEED-1.pdf>. Acesso em: 15 set. 2022.

HIRSCHMAN, A. O. *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.

HUANG, D. Z. X. Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: a review and consolidation. *Accounting & finance*, [S.l.], v. 61, n. 1, p. 335-360, 2021.

JACOBI, P. R.; BESEN, G. R. Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: desafios da sustentabilidade. *Estudos Avançados*, [S.l.], v. 25, n. 71, p. 135-158, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142011000100010>. Acesso em: 20 ago. 2022.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.

KHMARA, Y.; KRONENBERG, J. Degrowth in business: an oxymoron or a viable business model for sustainability? *Journal of Cleaner Production*, [S.l.], n. 177, p. 721-731, 2018.

MACKEY, J.; SISODIA, R. *Conscious capitalism: liberating the heroic spirit of business*. Boston: Harvard Business School Press, 2013.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. *O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais*. São Paulo: Edusp, 2008.

MAIMON, D. Eco-estratégias nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 119-130, jul./ago. 1994.

MIRALLES-QUIRÓS, M. Q.; MIRALLES-QUIRÓS, J. L.; GONÇALVES, L. M. V. The value relevance of environmental, social, and governance performance: the brazilian case. *Sustainability*, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 574, 2018.

MUTTAKIN, M. B.; KHAN, A. Determinants of corporate social disclosure: empirical evidence from Bangladesh. *Advances in accounting*, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 168-175, 2014.

NIRINO, N.; SANTORO, G.; MIGLIETTA, N.; QUAGLIA, R. Corporate controversies and company's financial performance: exploring the moderating role of ESG practices. *Technological Forecasting and Social Change*, [S.l.], v. 162, p. 120341, 2021.

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, [S.l.], v. 24, n. 3, p. 403-441, 2003.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. O termo ESG. ©2022. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg#:~:text=O%20termo%20foi%20cunhado%20em,governan%C3%A7a%20no%20mercado%20de%20capitais>. Acesso em: 12 abr. 2023.

PACTO GLOBAL. *Who Cares Wins: connecting financial markets to a changing world*. 2004. Disponível em: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/de954acc-504f-4140-91dc-d46cf063b1ec/WhoCaresWins\\_2004.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jqeE.mD](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/de954acc-504f-4140-91dc-d46cf063b1ec/WhoCaresWins_2004.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jqeE.mD). Acesso em: 12 abr. 2023.

PHILIPPI JR., A.; SAMPAIO, C. A. C.; FERNADES, V. *Gestão de natureza pública e sustentabilidade*. Barueri: Manole, 2012. v. 1. p. 1108.

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

PARKS, C. D.; JOIREMAN, J.; LANGE, P. A. M. V. Cooperation, trust, and antagonism: how public goods are promoted. *Psychological Science in the Public Interest*, Washington, DC, v. 14, n. 3, p. 119-116, 2013.

QURESHI, M. A.; AKBAR, M.; AKBAR, A.; POULOVA, P. Do ESG endeavors assist firms in achieving superior financial performance? A case of 100 best corporate citizens. *SAGE Open*, [S.l.], v. 11, n. 2, 2021.

RAMOS, G. Mito e verdade da revolução brasileira. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

RHODES, R. A. W. Understanding governance. Policy networks, governance, reflexivity and accountability. Buckingham: Open University Press, 1997.

RUAN, L.; LIU, H. Environmental, Social, Governance Activities and Firm Performance: Evidence from China. *Sustainability*, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 767, 2021.

SAMPAIO, C. A. C. Gestão que privilegia uma outra economia: ecossocioeconomia das organizações. Blumenau: EdiFurb, 2010.

SAMPAIO, C. A. C.; ALVES, F. K. Ecossocioeconomias: um conceito em construção. In: SAMPAIO, C. A. C.; GRIMM, I. J.; ALCÂNTRA, L. C. S.; MANTOVANELI JR., O. Ecossocioeconomias: promovendo territórios sustentáveis. Blumenau: Edifurb, 2019. p. 15-34.

SAMPAIO, C. A. C.; GRIMM, I. J.; ALCÂNTARA, L. C. S.; MANTOVANELI Jr., O. Eco-socioeconomias: analysis of experiences in the West of the United States of America. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, [S.l.], v. 16, n. 3, p. 369-382, set./dez. 2020.

SAMPAIO, C. A. C.; ALCANTÁRA, L. C. S.; VIEIRA, P. H. F. Bem Viver: uma alternativa para repensar modos de vida pós-pandemia do novo Coronavírus (COVID-19). *Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFPR)*, Curitiba, v. 59, n. 1, p. 162-180, jan./jun. 2022.

SAMPAIO, C. A. C.; SANTOS, L. C. R. dos. Ecossocioeconomia Empresarial: conciliando cadeia produtiva sustentável e arranjo socioprodutivo territorial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPPAS, 10., Campinas, 2021. Anais [...]. Campinas: Unicamp, 2021. Disponível em: [https://www.even3.com.br/anais/x\\_enanppas2021/393251-ecossocioeconomia-empresarial--conciliando-cadeia-produtiva-sustentavel-e-arranjo-socioprodutivo-territorial/](https://www.even3.com.br/anais/x_enanppas2021/393251-ecossocioeconomia-empresarial--conciliando-cadeia-produtiva-sustentavel-e-arranjo-socioprodutivo-territorial/). Acesso em: 15 mar. 2023.

SANTOS, L. C. R.; CANCEGLIERI Jr., O.; SAMPAIO, C. A. C. 2. Reflexões sobre a cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, [S.l.], n. 20, 2020.

SANTOS, L. C. R. Diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade. 2020. 275f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2020.

SHAH, M. H.; WANG, N.; ULLAH, I.; AKBAR, A.; KHAN, K.; BAH, K. Does environment quality and public spending on environment promote life expectancy in China? Evidence from a nonlinear autoregressive distributed lag approach. *The International Journal of Health Planning and Management*, [S.l.], v. 36, n. 2, p. 545-560, 2020.

SCHERER, A. A roupa rasgou? A Patagonia conserta de graça. *Revista Exame*, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-roupa-rasgou-a-patagonia-conserta-de-graca/>. Acesso em: 15 de abr. 2023.

SOUZA, V. de S. F.; SAMPAIO, C. A. C. Em busca de uma racionalidade convergente ao ecodesenvolvimento: um estudo exploratório de projetos de turismo sustentável e de responsabilidade social empresarial. *Revista de Administração Pública*, [S.l.], v. 40, p. 411-425, 2006.

THE NEW WORK TIMES. don'tbuythisjacket. 25 nov. 2011. Disponível em: [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com). Acesso em: 10 abr. 2023.

TURNER, R. K.; PEARCE, D. W. Sustainable economic development: economic and ethical principles. *Economics and Ecology*, Springer, Dordrecht, p. 177-194, 1993.

VANCE, S. Are socially responsible corporations good investment risks? [Reprint from *Management Review*]. [S.l.]: Amacom, 1975.

VIEIRA, P. H. F.; SAMPAIO, C. A. C. Ecosocioeconomias na encruzilhada do antropoceno: uma perspectiva sistêmica-transdisciplinar. *Revista Historia Ambiental Latinoamericana y Caribeña (HALAC)*, [S.l.], v. 12, p. 168-208, 2022.

WANG, Q.; DOU, J.; JIA, S. A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: the moderating effect of contextual factors. *Business & Society*, [S.l.], v. 55, n. 8, p. 1083-1121, 2016.

WEERTS, K.; VERMEULEN, W.; WITJES, S. On corporate sustainability integration research: analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. *Journal of Cleaner Production*, [S.l.], p. 1-14, 2018.

WRIGHT, P.; FERRIS, S. P. Agency conflict and corporate strategy: the effect of divestment on corporate value. *Strategic Management Journal*, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 77-83, 1997.

WCED. World Commission on Environment and Development (WCED): our common future. New York: Oxford University Press, 1987.

## CAPÍTULO 2

# SUCESSÃO FAMILIAR: MINIMIZANDO CONFLITOS POR MEIO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DA INSTITUIÇÃO DE MEIO JURÍDICO SUCESSÓRIO

*Maria do Perpétuo Socorro Rassi Teixeira Manfron  
Isabel Jurema Grimm*

### Introdução

As empresas, em especial, as familiares, têm como principais dificuldades a sucessão, que precisa ser acompanhada de maneira adequada para que haja renovação e fortalecimento dos sucessores para a manutenção dos valores da família e da empresa (BRANDT; SCHEFFER; GALLON, 2020). Não existe um modelo único de sucessão que garanta a eficácia da mudança na gestão devido a metas, objetivos estratégicos, planejamento e orientação, e a presença de familiares para preservar valores e crenças. Para a perpetuidade da empresa deverá ser preparado o sucessor (PLONER *et al.*, 2019), pois os conflitos da sucessão familiar são decorrentes, na maioria das vezes, do enfrentamento entre os modelos de gestão do sucessor e o sucedido, questões emocionais, funcionários que são da família e os que não são (SANTOS, 2018).

Empresa familiar é aquela que tem uma ou mais pessoas da mesma família ou, até mesmo, várias famílias sendo proprietárias/acionistas/gestoras do negócio (PRADO, 2011; CANÇADO, 2013). Elas possuem algumas características, tais como: organização familiar, capital aberto ou fechado; gestão da família, cargos principais e de confiança para parentes, influência dos membros familiares e, por fim, a sucessão, que é fortemente ligada a familiares (GALLI, 2015).

O processo de sucessão da gestão, do controle da empresa e/ou da propriedade pode ser conflituoso, visto que em alguns casos podem contrapor-se os interesses do sucessor aos do sucedido. Para atender aos interesses de preservação da empresa, Silveira (2011) destaca que para o processo de sucessão da gestão ou da propriedade e controle de uma empresa

deva-se desenvolver regras e estruturas de governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória.

De acordo com Ventura (1993), a média de vida de empresas familiares é quase 50% menor do que organizações não familiares, em decorrência, na maioria dos casos, do processo de sucessão empresarial mal planejado ou não planejado. Assim, de acordo com o IBGC (2015, p. 20) pode-se indicar que os princípios básicos da governança, como transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, transformam-se em boas práticas com o objetivo de “preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização”. Dessa forma, facilita-se o acesso a recursos e “contribui para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum” (IBGC, 2015, p. 20).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), as boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. Nos processos sucessórios das empresas familiares, as boas práticas de governança corporativa podem contribuir para que a sucessão obtenha êxito. Somam-se às boas práticas os critérios em *Environmental, Social and Governance* (ESG).

Pode-se indicar que as empresas, ao mesmo tempo em que adotam boas práticas de governança corporativa em relação às suas operações, envolvendo seus *stakeholders*, geram maior transparência de suas operações podendo criar estratégias voltadas ao tema ESG como forma de amadurecimento e desenvolvimento natural de seus negócios, por meio dos objetivos e metas empresariais.

O termo derivado do inglês *Environmental, Social and Governance* foi apresentado pela primeira vez no relatório *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World 2004* (THE GLOBAL COMPACT, 2004). Protagonista no mundo corporativo, assume importância no mercado, rompendo com o paradigma econômico em busca de um novo comportamento organizacional. Trata-se de um conceito de gestão organizacional que representa uma filosofia que estabelece uma atividade

empresarial associada a uma ideia de sustentabilidade e informações financeiras (REDECKER; TRINDADE, 2021).

Também a constituição de empresas gestoras (*holdings*) pode ser uma das alternativas para o viabilizar o planejamento sucessório. De acordo com Alves (2001), as *holdings* caracterizam-se por controlar a administração de outras sociedades, possuindo influência, tributação e regras diferenciadas que são benéficas para a sucessão corporativa e a proteção do patrimônio.

Assim sendo, neste capítulo, fruto de uma reflexão teórica, busca-se identificar como o planejamento, a adoção das boas práticas de governança e a constituição de uma *holding* podem contribuir para mitigar conflitos no que tange à sucessão familiar empresarial. Para isso, o capítulo foi dividido tematicamente. Primeiramente tem-se uma breve contextualização da governança corporativa, depois alinha-se a governança corporativa às empresas familiares, seguindo-se para tratar do planejamento e das boas práticas de governança para a sucessão familiar e, finalmente, discute-se a constituição de uma *holding* como mecanismo jurídico para a sucessão em empresas familiares. Nas considerações finais, destaca-se que as empresas familiares de pequeno e médio porte não realizam o planejamento sucessório, mesmo cientes de sua importância.

### **Governança corporativa: breve contextualização**

A governança corporativa passou a ter protagonismo no cenário mundial na década de 1980, como consequência dos abusos de dirigentes de grandes companhias. Destaca-se o caso Texaco (EUA), que teve suas ações recompradas no valor maior que o de mercado, impossibilitando aquisição pelos acionistas minoritários (AZEVEDO *et al.*, 2017). De acordo com Oliveira (2015a, p. 14), a General Motors “foi a primeira empresa a se preocupar e esboçar um modelo de gestão com governança corporativa”. Portanto, empresas que se comprometem com as melhores práticas de gestão acabam tendo uma operação mais sustentável em diversos aspectos, incluindo o econômico, e na gestão de riscos e, como consequência, geram resultados melhores ao longo do tempo, como sugere a adoção dos critérios ESG para mensurar as práticas ambientais, sociais e de governança de uma empresa.

Para fornecer suporte na gestão empresarial e nas decisões estratégicas, com a intenção de retorno do investimento realizado com transparência aos

investidores e diversos *stakeholders*, a governança corporativa pode ser uma importante ferramenta na melhoria do desempenho (GIRARDI; SOARES; GIRARDI, 2018). O conceito de governança corporativa é amplo (Quadro 1) e entendido por diversos autores como um mecanismo que pode auxiliar as organizações nos mais diferentes aspectos de sua gestão.

Quadro 1 – Conceitos de governança corporativa

Autor	Conceito
Silva Júnior, Muniz e Martins (2009)	A governança corporativa fixa a transparência nas suas operações, eficiência nos seus processos e, por fim, eficácia nos resultados que são alcançados devido a ser um sistema que regulamenta a relação da gestão e da propriedade e abrange os diversos interesses.
Prado <i>et al.</i> (2011)	A governança corporativa, que significa a gestão da empresa, é a manutenção do meio ambiente de trabalho e a utilização formas de combate ao suborno e à corrupção em busca do aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições.
Matesko (2014, p. 32)	[...] a governança corporativa é uma estrutura que visa aumentar o valor do negócio para os acionistas, a utilização de regras, leis e códigos de condutas na qual regulam as relações entre <i>stakeholders</i> , agentes interessados, [...] órgãos reguladores, e outros.
Garcia e Tavares (2017, p. 496)	[...] governança corporativa tem 4 (quatro) valores fundamentais: o senso de justiça, a transparência, a prestação de contas e <i>compliance</i> .
Troccoli e Lisboa (2018, p. 213)	[...] governança em empresa familiar é o conjunto de instâncias, de práticas e de princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar, que consolidam a estrutura de poder e que orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão.

Fonte: as autoras

Governança corporativa pode ser compreendida como sendo uma estrutura que visa, para o acionista, ao aumento do valor do negócio devido ao:

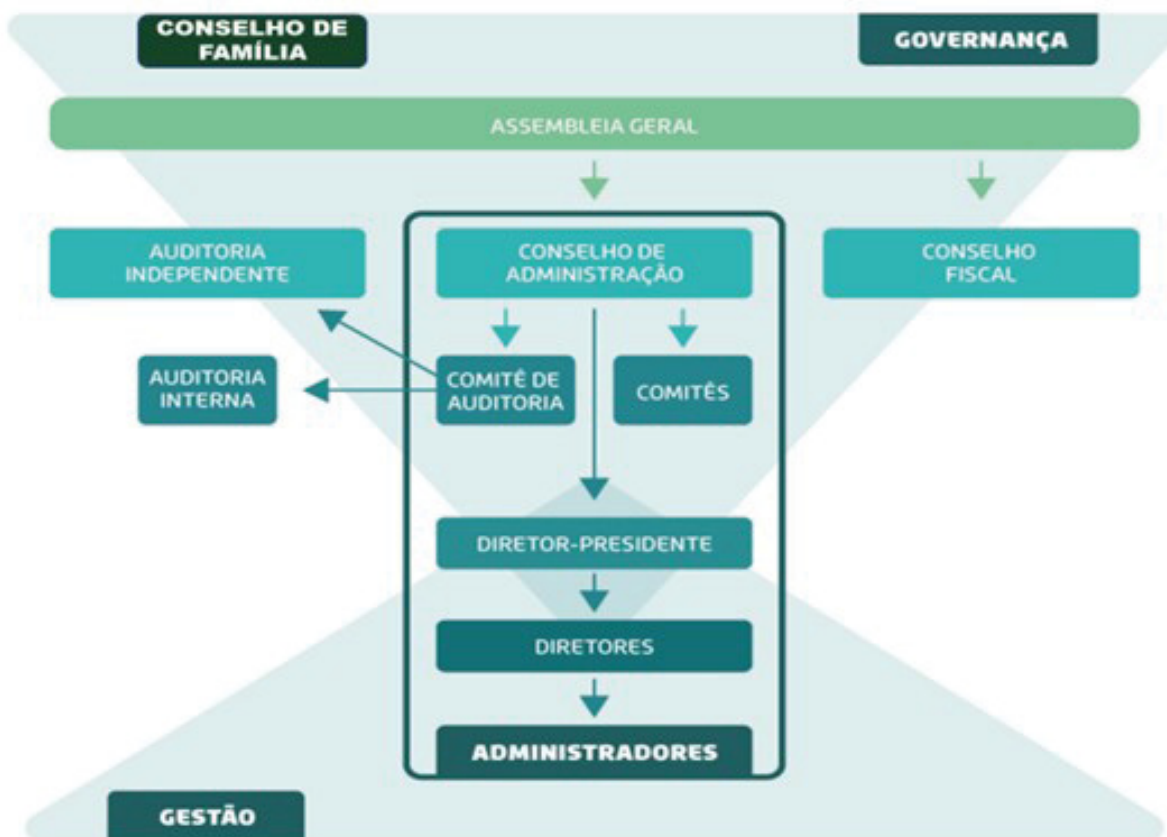
[...] estabelecimento de regras, leis e códigos de conduta que visam regular a relação entre os agentes interessados, os stakeholders, como acionistas, gestores, mercado de capitais, fornecedores, clientes, órgãos reguladores, entre outros (MATESKO, 2014, p. 35).

A finalidade da governança corporativa é restringir e harmonizar os anseios dos grupos familiares e empresariais por meio dos conselhos de administração, família e acionista (CANÇADO *et al.*, 2013).



O IBGC (2015) recomenda que as empresas adotem os princípios e boas práticas (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) e sistemas de governança corporativa (Figura 1), deixando claro a interligação entre gestão e propriedade nas empresas familiares, na qual as estruturas devem ter os seguintes órgãos: Assembleia Geral; Conselho de Administração; Conselho Fiscal; Diretoria Executiva e Conselho de Família.

Figura 1 – Sistema de governança corporativa



Fonte: adaptada de IBGC (2015)

No sistema de governança corporativa, a Assembleia Geral é um órgão soberano dentro da empresa. Chamada também de reunião dos sócios, na qual se delibera sobre capital social e alterações no estatuto social, elegem-se ou destituem-se conselheiros de administração e fiscal, analisa-se prestação de contas e demonstrações financeiras (OLIVEIRA; PINHEIRO; PIMENTEL, 2011).

O Conselho de Administração é o órgão interno de controle mais importante da empresa, sendo responsável pela descrição das regras de

atuação; avaliação dos riscos e conflitos entre acionistas e gestores (custos de agência) (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

O Conselho Fiscal, conforme Arruda *et al.* (2008), tem como características a fiscalização, a análise dos deveres legais e societários, a demonstração de fraudes e crimes e elaboração de pareceres para a Assembleia Geral.

A Diretoria Executiva é estabelecida pelo estatuto da empresa e presta contas ao Conselho de Administração, sendo responsável pela organização e manutenção das operações financeiras e operacionais à exposição de risco, ou seja, consolida o processo decisório da empresa (IBGC, 2015).

O Conselho de Família é um órgão independente do Conselho de Administração, cujo objetivo é transmitir a este Conselho a visão da família sobre o futuro da empresa ou de determinado assunto relevante, sendo primordial no processo sucessório (SILVA, 2010).

Por meio da governança corporativa pode-se também fazer uso de suas boas práticas que, transformadas em princípios (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) e pilares básicos (sócio, Conselho de Administração, gestão, auditoria independente e Conselho Fiscal), contribuem na gestão da organização, visando à sua perenidade e ao bem comum (IBGC, 2015). Tal adoção tem como finalidade fortalecer a confiança de investidores, acionistas, fornecedores e colaboradores e pode auxiliar as organizações em sua gestão. Busca também criar mecanismos eficientes, incentivando e monitorando os administradores para a missão da organização, demonstrando que a empresa está sujeita a restrições legais, punições judiciais e, até mesmo, consequências graves à sua imagem (AZEVEDO *et al.*, 2017). Os pilares e princípios básicos da governança corporativa (Figura 2) podem facilitar a sucessão empresarial de uma empresa familiar, por serem as boas práticas de governança.

Figura 2 – Estrutura/pilares das boas práticas de governança e princípios básicos



Fonte: IBGC (2010)

O sucesso de qualquer estratégia de uma empresa está baseado no cumprimento dos princípios básicos destacados. As empresas com maior índice de longevidade possuem princípios bem claros e coerentes com suas ações. Utilizando como parâmetro a governança corporativa, esse procedimento não é diferente, e os princípios básicos a serem adotados de acordo com o IBGC (2015) são:

- (i) transparência (*disclosure*): além de informações mais completas nos relatórios normais (relatório da administração e demonstrações financeiras), tudo que seja relevante e que não seja caso de contabilização, mas que impacte os negócios e os resultados corporativos (*off balance sheet*), inclusive antecipando as demonstrações contábeis;
- (ii) senso de justiça, equidade no tratamento dos sócios minoritários (*fairness*): significa os mesmos direitos legais a todos os sócios, majoritários e minoritários, que o processo de remuneração dos administradores deve ser aprovado pelo CA e, se por planos de *stock options*, pelos acionistas. Também veda favores indevidos e cria penalidades;
- (iii) prestação de contas (*accountability*): responsabilidade direta dos principais executivos, presidente e financeiro, na divulgação periódica de relatórios, contanto que sejam revisados e não existam falsas declarações ou omissões relevantes; as demonstrações contábeis revelem adequadamente a posição financeira, o desempenho e os fluxos de caixa; os auditores independentes e o comitê de auditoria recebam todas as informações sobre deficiências, mudanças e mesmo de fraudes, se for o caso, e que os controles internos existentes sejam adequados, dos quais são responsáveis diretos;

- (iv) conformidade no cumprimento de princípios e regras (*compliance*): cumprimento de leis e regulamentos vigentes e adoção de um código de ética para a entidade, em especial para seus principais executivos, com inclusão obrigatória de regras para o conflito de interesse e divulgação de informações.

Vale destacar dois pontos relevantes relativos a princípios da governança corporativa: o primeiro é que se trata de um conceito ligado à mitigação de riscos e à geração de valor para com os *stakeholders*; o segundo remete aos benefícios que sua aplicação pode garantir, atrelados às chamadas melhores práticas, tais como a maior facilidade de acesso ao capital e menor custo deste, a maior valorização do preço das ações, o maior retorno para os acionistas, mais transparência para os colaboradores e a visão de longevidade e de sustentabilidade (LISBOA; TROCCOLI, 2018).

Mais recentemente, o termo ESG foi adicionado ao debate acadêmico e às estratégias organizacionais. De acordo com Calderan *et al.* (2021), a dimensão ambiental (*environmental*) se relaciona com todos os impactos do negócio no meio ambiente, sendo preciso compreender de que maneira a empresa pode usar seus produtos ou serviços a favor da regeneração e proteção dos recursos naturais. A dimensão social (*social*) está relacionada à sociedade, um olhar para o bem-estar, pagamento justo e garantia de direitos aos funcionários, promovendo relações de trabalho éticas e saudáveis, respeito à capacitação de fornecedores, diálogo com as comunidades que estão em torno da empresa, adoção de políticas de inclusão e diversidade, capacitação da força de trabalho não apenas técnica, mas também comportamental. A dimensão da governança (*governance*) refere-se ao conjunto de princípios adotados pela empresa para uma gestão responsável, transparente, ética, fazendo a empresa se comunicar com as partes interessadas, com um Conselho de Administração atuante e estruturado, ações de combate à corrupção interna e externa, gestão de risco, desenvolvimento das práticas sustentáveis e construção de uma cultura empresarial sólida em que cada colaborador se sinta responsável parte desta construção (CALDERAN *et al.*, 2021).

### **Empresa familiar e a governança corporativa**

Uma empresa familiar é aquela cuja propriedade é controlada por uma única família e em que dois ou mais membros da família influenciam significativamente a direção e as políticas do negócio, por meio de seus cargos

de gerência, direitos de propriedade ou papéis familiares (DAVIS; TAGIURI, 1989).

Empresa familiar é considerada aquela onde ocorreu a sucessão para a segunda geração, antes disso é apenas uma empresa da família ou pessoal (LODI, 1998; DONNELLEY, 1964). De acordo com Lanzana e Constanzi (1999), a empresa familiar pode ser analisada por três vertentes: (i) aquela sinônimo de um passado romântico do capitalismo, marcado por empreendedores sonhadores e aventureiros, os quais foram responsáveis pela criação de negócios bem-sucedidos e pujantes; (ii) aquela caracterizada pela má gestão empresarial, excessiva centralização das decisões e com conflitos familiares que inviabilizam sua sobrevivência em uma economia cada vez mais competitiva; e (iii) aquela que está passando por um processo de adaptação e terá sempre garantida sua posição na economia nacional.

Uma empresa familiar, de acordo com Gersick, Davis e Lansberg (1997), tem origem numa organização controlada e dirigida por um empreendedor, que geralmente é o proprietário e que iniciou a formação do empreendimento por meio de sonhos profissionais, com empenho e investimento próprios, apoiado ou não pelos parentes.

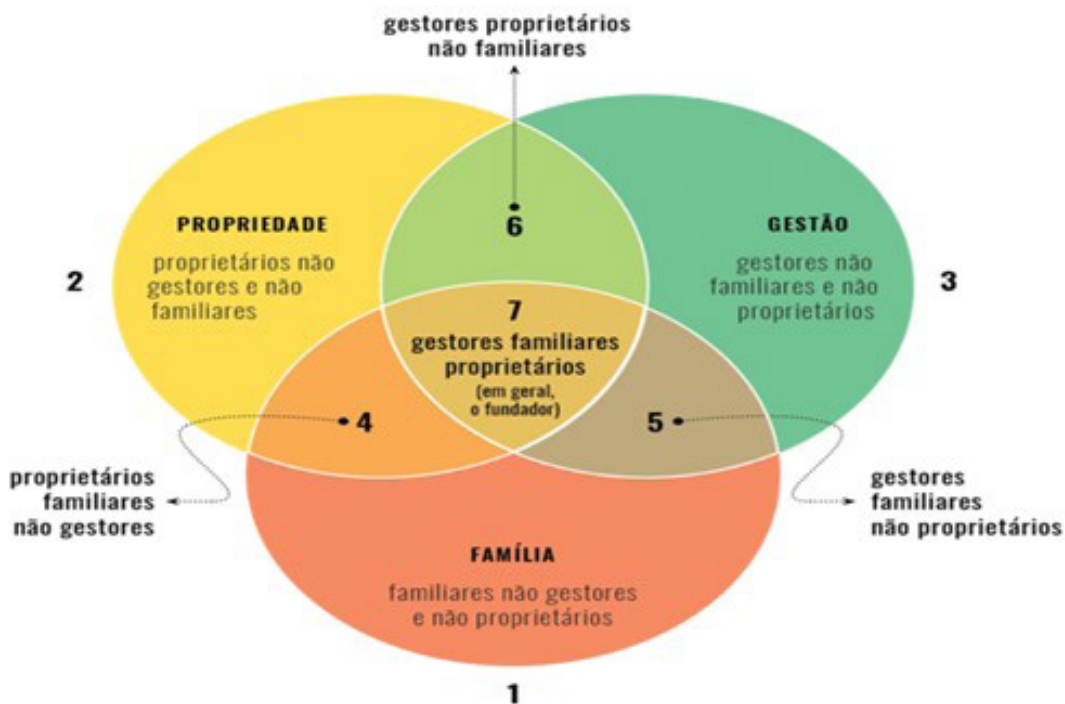
Batista *et al.* (2015, p. 25) apontam que nas empresas familiares a gestão não é comandada pela competência e, sim, pelos laços familiares, “pois esta inicia a partir do sonho de apenas um membro da família ou de uma vontade em conjunto de empreender”. As empresas familiares, caracterizam, de acordo com Hunger *et al.* (2016, p. 2) pelos “laços de convívio e valores em comum, que disseminam o sucesso ou o fracasso da organização”.

Por suas características específicas, como as relações de poder entre familiares e entre colaboradores, o poder decisório nessas empresas, que está nas mãos do dono/fundador, pode ocasionar dificuldade de inovação das estratégias e do planejamento a longo prazo, pois, independentemente das habilidades do sucessor para a gestão do negócio, os fatores-chave para o sucesso estão concentrados na pessoa do fundador. Assim, por vezes, os *stakeholders* não permitem uma “transição fácil e saudável pela falta de confiança nos sucessores do negócio que ainda estão em evolução” (DA SILVA, 2017, p. 23).

A empresa familiar tem a gestão, a propriedade e a família interagindo entre si por meio de três subsistemas independentes (Figura 3), constituindo-

se no modelo de três círculos da empresa familiar. Esse modelo, de acordo com Gersick, Davis e Lansberg (1997), é benéfico.

Figura 3 – Três círculos da empresa familiar



Fonte: Gersick, Davis e Lansberg (1997)

De acordo com Gersick *et al.* (2006), nos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas, qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores diferentes. A posição dentro do modelo depende do vínculo que a pessoa mantém com a empresa, família e propriedade, podendo ocupar posição nos três círculos, em dois ou em apenas um deles. Esse modelo, de acordo com Gersick, Davis e Lansberg (1997), é útil para compreender os conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Em um cenário ideal, os interesses de cada uma dessas dimensões devem convergir.

O modelo dos três círculos, tem a função de auxiliar no entendimento sobre o que de fato está acontecendo e o porquê de isso acontecer, pois o modelo especifica os papéis e os subsistemas existentes, possibilitando o entendimento das interações na empresa familiar. Gersick *et al.* (2006, p. 16) sinalizam que o círculo é dinâmico e evolutivo, pois as pessoas “entram e saem dele ao longo do tempo”.

Para Lodi (1993), os maiores problemas/dificuldades que a empresa familiar possui são conflito de interesse (empresa e família), indisciplina, pessoas e gestores não capacitados, uso indevido dos recursos pela família, falta de planejamento financeiro e favoritismos, que geram muitas vezes a descapitalização e destruição da empresa.

Entre os motivos do insucesso da continuidade da atividade empresarial familiar (Quadro 2) ao longo das gerações, destacam-se:

Quadro 2 – Situações de não continuidade da atividade empresarial familiar

Autor	Situação(ões) de descontinuidade
Leone (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo.</li> </ul>
Lodi (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A família não estava preparada para a empresa;</li> <li>• Familiares arruinam o patrimônio;</li> <li>• O fundador construiu um império e não ensinou os filhos a mantê-lo;</li> <li>• A profissionalização descaracterizou a empresa familiar;</li> <li>• Não tem reorganização da empresa como a do fundador;</li> <li>• Antes de sair, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização;</li> <li>• Não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre quais pretendentes devem assumir;</li> <li>• A rivalidade entre os irmãos desorienta os profissionais.</li> </ul>
Machado (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O convívio entre o sucessor e seu sucedido;</li> <li>• A diferença de idade;</li> <li>• A diferente forma de gerir - características dicotômicas.</li> </ul>
Trancoso, Huber e Carvalho (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão é dificultada por atritos entre os membros da família;</li> <li>• Falta de qualificação de seus funcionários;</li> <li>• Parentes assumem cargos sem a devida qualificação;</li> <li>• Dificuldade na descentralização - proprietário não consegue delegar poderes a outros.</li> </ul>

Fonte: as autoras

Portanto, para que se possa planejar o processo sucessório com o mínimo de conflito e buscando sua perenidade, é preciso fazer uso dos princípios da boa governança corporativa como também dos pilares básicos para uma boa gestão. Nesse ponto, Matesko (2014) destaca que entre os pilares da governança corporativa em empresas familiares o mais importante é o Conselho de Administração, que tem o poder de melhorar o desempenho da empresa garantindo que persigam os objetivos impostos pelos acionistas, pois constitui-se o Conselho em um mecanismo de alinhamento e controle interno.

A governança corporativa na empresa familiar, com a participação do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Conselho de Família, é uma grande aliada para criação de valor, pois estimula políticas fundamentadas em práticas de desenvolvimento sustentável na organização, assegurando a longevidade no mercado, por meio da disseminação do planejamento estratégico sem perder os valores da família (SOUZA *et al.*, 2015; MAZZIONI *et al.*, 2016).

Para Matias e Franco (2018), o Conselho de Família é o “cimento” que une os familiares com o objetivo de resolver os problemas, minimizar conflitos e otimizar os resultados. Se uma família decide vender ou se retirar da empresa, os membros do conselho devem assegurar a profissionalização das operações de negócios, realizar a transição de gestão, recrutar profissionais externos competentes ou gerentes de fontes internas não familiares e, ainda, devem constituir um Conselho de Administração para fortalecer a governança corporativa e melhorar a transparência dos relatórios financeiros (LIU, 2021). Ressalta-se que a governança corporativa inserida na empresa familiar gera valor aos acionistas, decorrente da profissionalização da gestão das empresas (LISBOA; TROCCOLI, 2018).

Ricca e Saad (2012) enfatizam que a empresa familiar que não se utiliza dos princípios e boas práticas da governança corporativa pode potencializar os conflitos internos e, como consequência, a sobrevivência da empresa. Nesse mesmo sentido, Garcia e Tavares (2017) demonstram ser de extrema importância as práticas de governança corporativa nas empresas familiares para que sejam minimizados os conflitos existentes entre sócios, acionistas e administradores das empresas familiares.

Assim, é muito importante para que a empresa familiar possa alcançar os objetivos e a perpetuidade, a utilização dos pilares e princípios que fazem parte



das boas práticas da governança corporativa (DUTRA, 2016).

### **Planejamento e boas práticas de governança para a sucessão familiar**

O planejamento no processo sucessório nas empresas familiares é uma ferramenta de gestão que encoraja a pensar no futuro da empresa (FREITAS; LEMOS, 2012). Planejar, de acordo com Petrocchi (1998), significa (i) pré-determinar um curso de ação para o futuro; (ii) propor um conjunto de decisões interdependente; (iii) determinar um processo contínuo para alcançar um futuro desejado, que só acontecerá se as ações previstas forem executadas; e (iv) ter uma atitude anterior à tomada de decisão.

Contudo, há diversas dificuldades de estruturar um planejamento sucessório nos mais variados setores de gestão: aspectos jurídicos, tributários, de desempenho, de profissionalização e aspectos comportamentais, que são ocasionados pelos conflitos causados na inserção da nova geração como sucessora. Lodi e Lodi (1991) destacam que para a eficácia do planejamento é necessário observar a sobreposição de gerações; a vocação dos filhos, que pode ser diferente dos pais; realizar um treinamento mais efetivo da geração que irá assumir a empresa e dispor de mais tempo de contato do sucessor com o sucedido para aprender com sua experiência.

Para Jesus, Machado e Jesus (2009, p. 145), a sucessão nas empresas familiares é um processo delicado, pois “o empresário brasileiro não planeja e nem organiza a transferência de poder, originando, com isso, problemas em vez de união”. O processo sucessório nas empresas não familiares ocorre de maneira natural pelos funcionários, gestores e líderes, mas nas familiares é regido por uma complexidade maior por causa dos laços afetivos e o aspecto familiar muitas vezes conflituoso (HUNGER *et al.*, 2016).

Para Batista *et al.* (2015), o mais adequado é que a sucessão da empresa familiar ocorra ainda com o fundador vivo para a preparação dos sucessores, não interferindo nos laços sanguíneos e não atrapalhando o relacionamento familiar. Assim, para que ocorra da melhor maneira possível, a empresa familiar deve possuir integralizado o sistema de gerenciamento, processo de contabilidade de custos (lucratividade dos produtos) e sistema financeiro, tudo isso com políticas de recursos humanos (salários/qualificação profissional), políticas de promoção, compensação e admissão (forma justa e profissional) e, ainda, criando política de carreiras (GIRARDI; SOARES; GIRARDI, 2018).

O planejamento sucessório nas empresas familiares deve ser considerado extremamente importante e, por conseguinte, ser realizado para que, com a inserção das boas práticas da governança corporativa, como transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa e equidade, a referida empresa seja perene. Planejamento sucessório é o conjunto de instrumentos jurídicos utilizados para organizar antecipadamente a:

[...] transferência patrimonial de uma pessoa viva para os seus herdeiros, com o intuito de idealizar a divisão do patrimônio de alguém, evitando conflitos desnecessários e procurando concretizar a última vontade da pessoa cujos bens formam o seu objeto (HIRONAKA; TARTUCE, 2019, p. 88).

Em relação ao planejamento sucessório, Sgarbossa e Brighenti (2018) investigaram o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte e as dificuldades que estas enfrentam, as diretrizes que possam ser utilizadas no planejamento sucessório e, por fim, pontos positivos e negativos da sucessão familiar. Os autores indicam que o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte na cidade de Seara, em Santa Catarina, ocorre geralmente de modo natural, entre os membros da família. É um processo que não gera conflitos e é benéfico para o futuro da empresa. Os pontos positivos que as empresas familiares proporcionam é a sensação de administrar o que é seu, participar das decisões e delegar funções aos demais, assim, o processo sucessório é fundamental para a continuidade da empresa. Por outro lado, as organizações familiares têm o nepotismo como principal desvantagem, pois não existe uma lógica para cargos e salários e algum parente muitas vezes recebe preferência, não sendo a pessoa certa em um processo de sucessão, gerando conflitos e transtornos que podem prejudicar e comprometer a continuidade do negócio (SGARBOSSA; BRIGHENTI, 2018).

Ploner *et al.* (2019) investigaram como ocorre a gestão do processo de sucessão em empresas familiares e evidenciam que não existe um modelo único para garantir a eficácia da mudança na gestão de uma empresa. As empresas destacam-se pela existência de metas, objetivos estratégicos, planejamento e orientação para com o processo de gestão, tendo, ainda, a presença de familiares na administração como forma de preservar e dar continuidade a valores e crenças estabelecidas na empresa (PLONER *et al.*, 2019).

Pianca e Ferreira (2017) analisaram se as empresas familiares planejam o processo sucessório e identificaram que o processo de sucessão é algo de que

as empresas familiares têm ciência, mas geralmente não colocam em prática.

Petró e Castro (2016) pesquisaram os benefícios da elaboração de um plano de sucessão no âmbito de uma empresa familiar, realizando um estudo de caso em uma indústria metalúrgica no Vale do Paranhana, no Rio Grande do Sul. Os autores identificaram que a empresa em questão carece de um plano de sucessão estruturado e que o planejamento sucessório é favorável no sentido profissional, isto é, seriam escolhidas para gerir os negócios pessoas capacitadas para tal, fortalecendo a empresa para crescer, desenvolver-se, perpetuar e se tornar mais atrativa no mercado.

Luiz e Schneider (2019) realizaram um estudo com foco no ambiente de empresas familiares, com ênfase para a importância e existência de planejamento sucessório nesse tipo de organização. De acordo com os autores, pode parecer que as empresas, em especial seus fundadores, desconhecem a importância do planejamento estruturado para a sucessão, que não existe planejamento sucessório formalizado e a maioria não sabe como irá ocorrer, uma vez que não há indícios de um sucessor preparado.

Polo e Dewes (2020) investigaram o processo sucessório em andamento em uma empresa familiar com o objetivo de identificar as práticas nela adotadas, confrontando-as com o conteúdo e as práticas indicadas e/ou sugeridas por especialistas no tema. Constatou-se que o processo sucessório em andamento se encontra em fase ainda preliminar e informal, estando ausente o planejamento da sucessão.

Girardi e Mascarello (2015) analisaram a contribuição das práticas de governança corporativa para com o processo sucessório de empresas familiares e destacam pontos que podem dificultar a sucessão, como a falta de estratégias de longo prazo e debate do assunto com os herdeiros, o que pode ser ajustado com a inclusão de algumas práticas de governança.

Brandt, Scheffer e Gallon (2020) analisaram as características do processo de sucessão em uma empresa familiar brasileira ligada ao agronegócio, instalada na região Centro-Oeste do Brasil. Os autores concluíram que a sucessão na empresa estudada vem ocorrendo como um processo de desenvolvimento continuado dos sucessores, primando pela manutenção dos valores da família e da empresa, de modo profissional. Além disso, mostram uma mudança de comportamento no homem da zona rural e sua família, com consequências na forma de condução do negócio.

Umans *et al.* (2020) realizaram um estudo baseado na teoria do ajuste de metas com a finalidade de explorar se as emoções do *Chief Executive Officer* (CEO) da família, considerando sua incapacidade de deixar a empresa familiar, dificultando as decisões de governança do Conselho de Administração sobre o processo de planejamento sucessório. Aplicando uma análise moderada de mediação em uma amostra de 225 empresas familiares, os resultados mostram que o envolvimento do conselho no processo sucessório mede a relação positiva entre o uso de práticas de governança familiar e o nível de planejamento sucessório. Além disso, a incapacidade do CEO da família de deixar a empresa interfere negativamente no processo de sucessão, o que significa que as emoções influenciam os resultados de governança nas empresas familiares (UMANS *et al.*, 2018).

Verifica-se também que existem falhas na transição para gerações futuras pelo “descaso” com o planejamento de sucessão, planejamento estratégico e governança corporativa e pelo fato de se dar mais importância ao cumprimento dos valores familiares e à construção do capital familiar visando longevidade e sustentabilidade dos negócios familiares (OUDAH; JABEEN; DIXON, 2018).

Porfirio, Felicio e Carrilhoa (2020) ressaltam que as características pessoais do sucedido, principalmente no que tange ao alto nível de educação formal, idade e características da empresa familiar, e o desenvolvimento de melhores políticas promovendo uma melhor gestão dos processos sucessórios afetam o sucesso e a sustentabilidade das empresas familiares.

Para Kiwia, Bengesi e Ndyetabula (2019), o desempenho no lucro líquido das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) foi maior quando os fundadores da empresa familiar selecionaram seu sucessor em relação a qualquer outro membro, demonstrando que seus fundadores dão a devida importância ao mecanismo de planejamento sucessório de seus negócios. Assim, um sucessor comprometido e interessado pelo negócio resistiria muito tempo na administração da PMEs, mais até que outros com mais capacidade (GOMBA; KELE, 2016).

No processo de sucessão da empresa familiar, não existe um modelo único pronto para garantir a eficácia da mudança na gestão devido a metas, objetivos estratégicos, planejamento e orientação, e a presença de familiares para preservar valores e crenças. Portanto, para a perpetuidade da empresa, o

sucessor deverá ser preparado. Assim, de acordo com constatações de Ploner *et al.* (2019), as famílias proprietárias devem encontrar e adotar sua própria combinação de governança corporativa e dispositivos para tranquilizar as partes interessadas como forma de garantir a sobrevivência da empresa por um período de tempo mais longo, aliviando conflitos de agência. Para Luiz e Schneider (2019), na maioria das empresas familiares não há planejamento da sucessão e os proprietários ainda desconhecem se será realizado um, mas reconhecem que o planejamento sucessório é importante devido ao risco à continuidade da organização por ocasião da troca inesperada de comando por morte ou incapacidade.

Para Sarbah e Xiao (2015), os problemas e riscos de agência ocasionados pela sucessão de uma empresa familiar serão mitigados quando tiver sido realizada a aplicação de princípios de boa governança, sistema de lei e abordagens sólidas com foco interno na organização e estruturas externas com o intuito de monitorar as ações da administração e da diretoria. Por fim, Marçal (2020, p. 3) chama atenção para a adoção de instrumentos jurídicos “como alternativa para preparar as empresas e seus herdeiros para uma futura sucessão, preservando os interesses do grupo familiar, sem correr o risco de ocorrer dilapidação patrimonial”. Trata-se do estabelecimento de uma *holding* como mecanismos que podem auxiliar no processo de sucessão em empresas familiares.

### ***Holding familiar: mecanismo jurídico para a sucessão em empresas familiares***

Uma *holding* significa uma empresa societária que detém participação societária de outra ou várias empresas e tem como característica o enquadramento no âmbito da empresa familiar e servir no planejamento sucessório com gestão do patrimônio, administração de bens, otimização fiscal e sucessão hereditária.

A Lei nº. 6.404/1976, Lei das Sociedades Anônimas, normatizou o surgimento da *holding*, estabelecendo que esta sociedade pode ter participação permanente ou temporária em outras sociedades, sendo constituída sob a forma mercantil (COLOMBO; THAINES, 2020). De acordo com Toigo (2016, p. 94), a terminologia *holding*:

[...] tem origem no direito norte-americano e é usada no Brasil para definir uma sociedade que tem como objeto e atividade o exercício do controle acionário de outras empresas: deter bens, imóveis e direitos, bem como a administração dos bens das empresas que controla. Contudo, não interfere na operacionalização das empresas controladas. Assim, uma holding serve para centralizar as decisões e a administração de várias empresas de um mesmo grupo empresarial.

Mamede e Mamede (2011) dividem as *holdings* em pura, de controle, de participação, de administração, mista, patrimonial e imobiliária: (i) holding pura trata-se de uma sociedade constituída com o objetivo exclusivo de ser titular de quotas ou ações de outra ou outras sociedades. É também chamada de sociedade de participação; (ii) a holding de controle trata-se de uma sociedade de participação constituída para deter o controle societário de outra ou de outras sociedades; (iii) *holding* de participação é aquela constituída para deter participações societárias, sem ter o objetivo de controlar outras sociedades; (iv) a *holding* de administração se estabelece como uma sociedade de participação constituída para centralizar a administração de outras sociedades, definindo planos, orientações, metas etc.; (v) *holding* mista é uma sociedade cujo objeto social é a realização de determinada atividade produtiva, mas que detém participação societária relevante em outra ou outras sociedades; (vi) uma *holding* patrimonial é aquela constituída para ser a proprietária de determinado patrimônio, chamada também de sociedade patrimonial; (vii) por fim, a *holding* imobiliária é um tipo específico de sociedade patrimonial, constituída com o objetivo de ser proprietária de imóveis, inclusive para fins de locação (MAMEDE; MAMEDE, 2011).

Para Almeida, Plentz e Kohler (2018), quando os bens do indivíduo ou da família estiverem integralizados no patrimônio de uma sociedade empresária (*holding*), no caso de sucessão o que será operalizado são ações e/ou quotas sociais. Outra vantagem é a empresa continuar funcionando até que seja realizada a partilha. Uma das finalidades de criação de uma *holding* é a racionalização da carga tributária, ou seja, a redução fiscal com a finalidade de redução dos impostos devidos (COLOMBO; THAINES, 2020).

De acordo com Araújo *et al.* (2017, p. 598), o planejamento tributário por meio da constituição de uma *holding* é visto como um auxiliar para a sustentabilidade dos negócios e atos praticados pela empresa, e “dentre as diversas possibilidades oferecidas, não há que se confundir o planejamento (elisão fiscal), com atos de fraude, simulação e sonegação fiscal (evasão fiscal)”.

Com base no autor, destacam-se (Quadro 3) vantagens e desvantagens no que tange a aspectos econômicos/financeiros de uma *holding*.

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens dos aspectos econômico-financeiros da *holding*

Vantagem	Desvantagem
Maior controle acionário com recursos reduzidos, principalmente quando se consideram as várias atividades corporativas que podem ser centralizadas. Pode ser evidenciada, principalmente, na <i>holding</i> mista.	Ter maior carga tributária, se não existir adequado planejamento fiscal. Naturalmente, essa desvantagem pode ser facilmente evitada por um adequado modelo de gestão da empresa <i>holding</i> .
Custos menores pela possibilidade de melhor interação das atividades operacionais entre as empresas controladas.	Não poder usar prejuízos fiscais, o que basicamente ocorre no caso de <i>holding</i> pura.
Redução nas dificuldades de fusão e incorporação pela administração mais interativa entre as empresas controladas.	Ter tributação de ganho de capital, na venda de participações nas empresas filiadas.
Isolamento das dívidas das afiliadas, pois cada empresa pode ter sua vida própria.	Ter imediata compensação de lucros e perdas das investidas, pela equivalência patrimonial.
Expansão de negócios rentáveis, apesar do insucesso de outras associadas, pois cada empresa afiliada pode ser considerada isoladamente.	Ter diminuição da distribuição de lucros por um processo de sinergia negativa, em que o todo pode ser menor do que a soma das partes.
Concentração do poder econômico do acionista controlador na <i>holding</i> , o que corresponde a uma situação resultante da própria existência de uma empresa <i>holding</i> . Maximização da garantia na aplicação de capital, se todas as empresas foram lucrativas, principalmente quando existe a abordagem financeira do caixa único inerente às diversas empresas afiliadas.	Ter maior volume de despesas com funções centralizadas na <i>holding</i> , o que pode provocar problemas nos sistemas de rateio de despesas e custos nas empresas afiliadas.

Fonte: adaptado de Araújo *et al.* (2017)

Ainda quanto aos aspectos societários, as vantagens estão em ter exclusivamente dentro da *holding*, o confinamento de conflitos da família e da sociedade e a maior facilidade de realizar a transmissão da herança, mas devendo levar em consideração a desvantagem que é a consolidação do aspecto tratamento familiar, que será uma situação irreversível e problemática (ARAÚJO *et al.*, 2017).

Na constituição de uma *holding* não imobiliária por meio de um planejamento sucessório, que pode ser aplicado tanto por pessoa física quanto por pessoa jurídica, passará a adquirir a propriedade dos imóveis por meio da integralização de capital que propicia mais benefícios ao planejamento (ARAÚJO *et al.*, 2017). No Quadro 4, demonstram-se os encargos tributários de uma pessoa física e da *holding*.

Quadro 4 – Comparação entre pessoa física e uma *holding*

<b>Encargo</b>	<b>Pessoa física</b>	<b> Holding</b>
ITBI	Tributação de 2%	Não incidência quando efetuado mediante integralização de capital com bens e direitos.
ITCMD	Tributação de 4% (Paraná)	Não incidência, pela inoccorrência do fato gerador quando feito por meio de doação de bens como antecipação legítima.
IRRF	Tributação de 27,50% sobre todos os rendimentos	Não há incidência de 15% sobre o ganho de capital se a transferência dos bens for processada pelo valor de mercado, ou seja, sobre o eventual ganho de sociedade. Tributação dos rendimentos passíveis de tributação de 12%. Tributação de 5,80% sobre venda de bens imóveis.
Taxa Judiciária	1% sobre o valor da causa	Não incidência em virtude da antecipação da sucessão, evitando a propositura da ação judicial de inventário.
Honorários advocatícios	Cobrança de 10% a 20% sobre o montante do espólio	Cobrança ajustada conforme cada caso concreto.

Fonte: Araújo *et al.* (2017)

Para Bona (2018), a *holding* familiar é solução para prolongar a existência de suas atividades comerciais com resguardo patrimonial, planejamento tributário e sucessório, evitando conflitos entre familiares e concentrando todas as forças para o crescimento e a profissionalização do grupo.

De acordo com Rocha, Santos e Santos (2020), a *holding* pode ser útil ao planejamento sucessório, pois separa as relações pessoais familiares das profissionais. Por sua vez, o planejamento sucessório eficaz, a gestão da *holding*



familiar na empresa familiar e a inserção das boas práticas da governança corporativa podem colaborar para a minimização dos conflitos sucessórios (BORTOLANZA; PETRY; PALUDO, 2018).

Enfim, a implementação de programas e políticas nas *holding* e nas empresas corporativas controladas por estas pode estimular ações para reduzir ou até mesmo extinguir a pobreza em todas as suas formas, como prega o ODS 1, praticando vida saudável no ambiente de trabalho e programas de prevenção de doenças dentro das corporações (ODS 3) com adoção de programas interno ou parceria com instituições externas de capacitação para empregados, independentemente do cargo ou função (ODS 4), adoção de ações que inibam discriminação contra as mulheres e estimule sua liderança, para que seja alcançado a igualdade de gênero (ODS 5), promoção de trabalho de jovens (primeiro emprego), inibição de trabalho infantil, promoção da produtividade econômica por meio das tecnologias atuais, alcançando crescimento econômico, emprego pleno e digno (ODS 8) e, não menos importante, ações que visem promover a inclusão social, igualdade de oportunidades (ODS 10), todos da Agenda 2030, sendo essenciais à sustentabilidade da empresa familiar (LORETO; AZEVEDO; MARIANO, 2018).

### **Considerações finais**

A revisão teórica buscou identificar como o planejamento, a adoção de boas práticas de governança e a constituição de uma *holding* podem contribuir para mitigar conflitos no que tange à sucessão familiar empresarial. Tendo como base o conceito de que a sucessão é a transmissão de poder e gestão de uma geração a outra visando à sua continuidade, isso por vezes é complexo, pois os interesses do sucessor podem não ser compatíveis com o trabalho realizado pelo sucedido e os objetivos da organização a longo prazo.

Evidencia-se que as empresas familiares de pequeno e médio porte não realizam o planejamento sucessório, mesmo cientes de sua importância. Assim, não realizam a devida preparação dos sucessores e os valores do sucedido podem ser perdidos no processo. A literatura analisada também demonstra que as empresas familiares que adotam os princípios de boas práticas (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) possuem mais credibilidade e otimização de seus valores e resultados financeiros.

Conclui-se que um dos principais benefícios com a implantação da governança corporativa é a criação do Conselho de Administração e do Conselho de Família, que definem as estratégias da empresa, maximizam o retorno sobre os investimentos dos acionistas e são fundamentais para a construção de uma política de desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, o comprometimento dos sócios e administradores com os princípios das boas práticas de governança corporativa potencializa a sustentabilidade do negócio em um trabalho conjunto e eficaz, entre outros fatores, a auditoria interna e a comunicação.

Destaca-se que a implementação de um programa ESG deve, de acordo com Trashin (2021), englobar controles focados na sustentabilidade com indicadores-chave de desempenho, relatórios periódicos transparentes e acessíveis para leitura do público interno e externo com questões relevantes sobre os seguintes temas: (i) comprovação de impactos positivos; (ii) acesso à capital; (iii) gestão de riscos; (iv) acesso a mercados; (v) recursos humanos; e (vi) valor de mercado.

Por fim, enfatiza-se que, além dos princípios de boas práticas e pilares da governança corporativa, um instrumento jurídico que poderá ser benéfico/vantajoso no planejamento sucessório no âmbito tributário, para que a sociedade empresária familiar continue em atividade, mesmo antes de possível divisão, é a criação de uma *holding*.

## Referências

- AHMAD, Z.; YASEEN, M. R. Moderating role of education on succession process in small family businesses in Pakistan. Emerald. Journal of Family Business Management, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 293-305, 2018. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-12-2017-0041/full/pdf?casa\\_token=d7gCdfhwyAEAAAAA:Ql8GQBbtzSNfAjsMogCXJ6OhzDgAqFYZlSnUgB2C1eULe6OOTPjLubA-0HKtAf\\_rzVncXc819qrTu3Y7XDUseb-fVbvH8rvZ4W1Vo9d9EBMfJJUR0rxV](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-12-2017-0041/full/pdf?casa_token=d7gCdfhwyAEAAAAA:Ql8GQBbtzSNfAjsMogCXJ6OhzDgAqFYZlSnUgB2C1eULe6OOTPjLubA-0HKtAf_rzVncXc819qrTu3Y7XDUseb-fVbvH8rvZ4W1Vo9d9EBMfJJUR0rxV). Acesso em: 07 jun. 2022.
- ALMEIDA, F. S.; PLENTZ, G. A.; KOHLER, R. Constituição de holding como instrumento para sucessão familiar. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, [S.l.], 2018. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/ccss/2018/06/holding-sucessao-familiar.html>. Acesso em: 26 ago.2022.
- ARAÚJO, J. J.; PAULUS, C.I.; QUEIROZ, A. Z. planejamento tributário por meio de holding: aspectos econômico-financeiros. Revista de Direito Internacional Econômico e Tributário. Brasília, v. 12, n.1, p. 597-631, 2017.
- ARRUDA, G. S., MADRUGA, S. R.; FREITAS, N. I. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. Revista de Administração da UFSM, v.1, n.1, p. 71-84, 2008.

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, out./dez. 2001.

AZEVEDO, M. C. O princípio da função social e o direito de empresa: algumas considerações. Cadernos de Direito, Piracicaba, v. 8, n. 15, p. 35-57, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/direito/article/viewFile/454/131>. Acesso em: 07 jun. 2022.

AZEVEDO, M. M.; CARDOSO, A. A.; FEDERICO, B. E.; LIMA, M. A. F.; DUARTE, J. G. O compliance e a gestão de riscos nos processos organizacionais. Revista de Pós-graduação Multidisciplinar, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 179-196, 2017. Disponível em: <http://www.fics.edu.br/index.php/rpgm/article/view/507/555>. Acesso em: 26 ago. 2022.

BACKES, M. A.; MAZON, F. S. Gestão de empresas familiares: sustentabilidade, crescimento e sucessão. Perspectiva, Erechim, v. 36, n. 134, p. 137-150, jun. 2012.

BATISTA, J. D. *et al.* O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, [S.l.], v. 4, n. 3, 2015.

BERTUCCI, L. de O.; CAMPOS, J.; SILVA, E. Á.; DUARTE, P. T.; PEREIRA, R. D. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa família. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, p. 152-167, 2009.

BIANCHINIA, J.; GONÇALVES, R. B.; ECKERTC, A. E. M.; MARLEI, S. Holding Como Ferramenta de Sucessão Patrimonial: um estudo sob o ponto de vista da assessoria contábil. RACEF, [S.l.], 2014.

BONA, G. L. Holding: planejamento sucessório familiar holding: family successory planning. 2018. Disponível em: <http://repositorio.uricer.edu.br/handle/35974/140>. Acesso em: 07 jun. 2022.

BORTOLANZA, J. C.; PETRY, D. R.; PALUDO, J. C. O planejamento societário como ferramenta estratégica na sucessão empresarial. Unoesc & Ciência, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 77-88, jun. 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/235125152.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2022.

BOUBAKRI, N.; GUEDHAMI, O.; MISHRA, D. Family control and implied cost of equity: Evidence before and after the Asian financial crisis. Journal of International Business Studies, [S.l.], n. 41, p. 451-474, 2010.

BRANDT, G. T.; SCHEFFER, A. B. B.; GALLON, S. Sucessão familiar em empresa do agronegócio. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 112-138, jan./jun. 2020. Disponível em: <http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/215>. Acesso em: 07 jun. 2022.

BRASIL, D. R.; MARTINS, L. J. de S. O princípio do pleno emprego: a função solidária e sustentabilidade das sociedades empresárias. Scientia Iuris, Londrina, v. 21, n. 1, p. 212-244, mar. 2017. DOI: 10.5433/2178-8189.2017v21 n1p212. ISSN: 2178-8189.

CALDERAN, A. M.; PETRILLI, L.; KODAMA, T. K.; SOUZA, J. F. M. ESG: uma análise inicial sobre a natureza do conceito e a sua difusão. 2021. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14362/9488>. Acesso em: 19 mar. 2022.

CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B. de; MUYLDER, C. F. de; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de Vida, Sucessão e Processo de Governança em uma Empresa Familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. Revista Eletrônica de Administração, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 485-516, maio/ago. 2013.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao fórum. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais Internext, São Paulo, 2015.

CISNEROS, L.; IBANESCU, M.; KEEN, C.; LOBATO, O.; ZATARAIN, C. J. N. Bibliometric study of family business succession between 1939 and 2017: mapping and analyzing authors' networks. *Scientometrics*, [S.l.], v. 117, n. 2, p. 919–951, nov. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2889-1>. Acesso em: 28 fev. 2023.

COLOMBO, D.; THAINE, A. H. Holding familiar: vantagens e desvantagens na sua constituição perante os aspectos societários, tributários e sucessórios, por meio de uma análise comparativa. *Revista Eletrônica de Ciências Contábeis*, [S.l.], v. 9, n. 1, 2020. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1599>. Acesso em: 28 fev. 2023.

COMPACT GLOBAL. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. 2004. Disponível em: [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2FFinancial\\_markets%2Fwho\\_cares\\_who\\_wins.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FFinancial_markets%2Fwho_cares_who_wins.pdf). Acesso em: 19 mar. 2022.

COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. de O.; ASSIS, P. A. X. De pai para filho: a Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. *Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, v. 18, n. 1, p. 61-82, jan./abr. 2015. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/696/pdf>. Acesso em: 28 fev. 2023.

CURADO, F.; CHADDAD, F.; PORTO, A.; PENIDO, T. A Governança Corporativa como ela é: práticas no Brasil. *Harvard Business Review*, [S.l.], 2018.

DA SILVA, L. R. C. Fatores críticos de sucesso na governança e sucessão do grupo familiar XZ. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017. Disponível em: [https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/15776/1/lincoln\\_carreto\\_silva\\_diss\\_mestrado.pdf](https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/15776/1/lincoln_carreto_silva_diss_mestrado.pdf). Acesso em: 13 abr. 2022.

DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, [S.l.], v. II, n. 1, p. 47-74, 1989.

DONNELLEY, R. G. The family business. *Harvard Business Review*, v. 42, n.4, p.93-105, Jul./Agu., 1964.

DUTRA, J. S. Gestão do processo sucessório. In: DUTRA, J. S. (org.). *Preservando o negócio e a estratégia*. São Paulo: Atlas, 2016.

FENDRI, C.; NGUYEN, P. Secrets of succession: how one family business reached the ninth Generation. *Journal of Business Strategy*, [S.l.], 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-08-2018-0130/full/pdf?title=secrets-of-succession-how-one-family-business-reached-the-ninth-generation>. Acesso em: 28 fev. 2023.

FERREIRA, A. B. H. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FILIPIN, R.; BUCHANELLI C. Z.; BRIZOLLA, M. M. B. A Governança Corporativa no Processo de Sucessão em Uma Empresa Familiar de Pequeno Porte. *Revista de Finanças e Contabilidade da UNIMEP – REFICONT*, [S.l.], 2016. Disponível em: <http://reficontunimep.com.br/ojs/index.php/Reficont/article/view/55>. Acesso em: 13 abr. 2022.

FREITAS, R. P de F.; LEMOS, I. S. de; *Empresa familiar: o caso do planejamento sucessório da viação ABC*. Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, 2012. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaodesenvolvimento/article/view/1008/1382>. Acesso em: 24 de jun. 2022.

GABRIEL, A.; BITSCH, V. Impacts of succession in family business a systemic approach for understanding dynamic effects in horticultural retail companies in Germany. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, [S.l.], v. 26, n. 3, p. 304-332, 2019. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-01-2018-0030/full/pdf>. Acesso em: 19 ago. 2022.

GALLI, L. C. L. C. Empresas familiares: aspectos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais. Jaboticabal: FUNEP, 2015.

GARCIA, R. K. L.; TAVARES, C. K. Empresa familiar e a governança corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares. *Reptas*, Brasília, v. 4, n. 1, p. 481-516, jan./jun. 2017. Disponível em: [http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/11565/2/A\\_empresa\\_familiar\\_e\\_a\\_governanca\\_corporativa\\_breves\\_apontamentos\\_sobre\\_o\\_papel\\_dos\\_socios\\_e\\_dos\\_administradores.pdf](http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/11565/2/A_empresa_familiar_e_a_governanca_corporativa_breves_apontamentos_sobre_o_papel_dos_socios_e_dos_administradores.pdf). Acesso em: 08 fev. 2022.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; LANSBERG, I. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. [S.l.]: Harvard Business Scholl Press; Negócio Editora, 1997.

GERSICK, K. *et al.* De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIRARDI, H.; MASCARELLO, L. F. A contribuição da governança corporativa: um estudo de caso de planejamento de sucessão familiar. *Revista de Contabilidade Dom Alberto*, [S.l.], v. 4, n. 8, p. 82-104, 2015. Disponível em: <http://revista.domalberto.edu.br/index.php/revistadecontabilidadefda/article/view/213>. Acesso em: 19 ago. 2022.

GIRARDI, H.; SOARES, D. M.; GIRARDI, H. U. A influência da governança corporativa na sucessão familiar. *Revista de Contabilidade Dom Alberto*, [S.l.], v. 7, n. 13, p. 1-23, 2018. Disponível em: <http://revista.domalberto.edu.br/index.php/revistadecontabilidadefda/article/view/264>. Acesso em: 19 ago. 2022.

GODOI, M. S. de; FERRAZ, A. K. Planejamento tributário e simulação: estudo e análise dos casos Rexnord e Josapar. *Rev. Direito GV*, [S.l.], v. 8, n. 1, jun. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1808-24322012000100014>. Acesso em: 08 fev. 2022.

GOMBA, M. KELE, T. Succession Planning in Black-Owned Family Businesses: A South African Perspective. *International Journal of Business Administration*, v. 7, n.5, p. 9-21, 2016.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 6., 2005, Salvador. Anais [...]. Salvador: [s. n.], 2005. p. 1-18.

HIRONAKA, G. M. F. N; TARTUCE, F. Planejamento sucessório: conceito, mecanismos e limitações. *Revista Brasileira de Direito Civil, RBDCivil*, Belo Horizonte, v. 21, p. 87-109, jul./set. 2019.

HUNGER, V. B. *et al.* Os desafios na sucessão familiar: a transcrição do conhecimento empresarial às novas gerações. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 9., Passo Fundo, 2016. Anais [...]. Passo Fundo: [s. n.], 2016.

HUNGARO, F. M. A figura das empresas holding como forma de proteção patrimonial, planejamento sucessório e controle de grupos empresariais. *ETIC*, [S.l.], v. 5, n. 5, 2009. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2231/2395>. Acesso em: 19 mar. 2022.

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

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

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JESUS, M. J. F. de; MACHADO, H. V. P.; JESUS, A. F. de. Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo. *Turismo - Visão e Ação*, Universidade do Vale do Itajaí, Camboriú, v. 11, n. 2, maio/ago. 2009, p. 142-156.

KIWIA, R. H.; BENGESI, K. M. K.; NDYETABULA, D. W. Succession planning and performance of family-owned small and medium enterprises in Arusha City – Tanzania. *Journal of Family Business Management*, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 213-230, 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Kenneth-Bengesi/publication/338246153\\_Succession\\_planning\\_and\\_performance\\_of\\_family-owned\\_small\\_and\\_medium\\_enterprises\\_in\\_Arusha\\_City\\_-\\_Tanzania/links/5f3fcb53a6fdcccc43e050b5/Succession-planning-and-performance-of-family-owned-small-and-medium-enterprises-in-Arusha-City-Tanzania.pdf?\\_sg%5B0%5D=started\\_experiment\\_milestone&origin=journalDetail&\\_rtd=e30%3D](https://www.researchgate.net/profile/Kenneth-Bengesi/publication/338246153_Succession_planning_and_performance_of_family-owned_small_and_medium_enterprises_in_Arusha_City_-_Tanzania/links/5f3fcb53a6fdcccc43e050b5/Succession-planning-and-performance-of-family-owned-small-and-medium-enterprises-in-Arusha-City-Tanzania.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail&_rtd=e30%3D). Acesso em: 28 fev. 2023.

LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócios, 1999. p. 31-52.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*, São Paulo, Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, p. 84-91, jun./set. 1992.

LISBOA, F.; TROCCOLI, I. R. Governança corporativa na empresa familiar: uma conciliação possível? *Vianna Sapiens, Juiz de Fora*, v. 9, n. 1, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/291/249>. Acesso em: 19 mar. 2022.

LIU, F. Family business succession roadblock model based on fuzzy linguistic preference relations. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE*, [S.l.], n. 12, 2021. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/administracao/issue/view/81>. Acesso em: 22 fev. 2023.

LODI, J. B. *A Nova Empresa para os anos 90: Lições da Década Perdida*. São Paulo, Pioneira, 1993.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, J. B.; LODI, E. P.  *Holding*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

LONER, A. C.; MANFROI, L.; ZENI, E.; VIÊRA, M. M. Gestão do processo sucessório nas empresas familiares. *Revista Tecnológica*, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 57-72, maio 2019. ISSN 2358-9221. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/338>. Acesso em: 02 fev. 2022.

LORETO, B. G. S.; AZEVEDO, T. C.; MARIANO, T. L. A. B. Responsabilidade social corporativa à luz da agenda 2030: experiência na gestão de uma empresa contábil baiana. In: *XX ENGEMA*, dez. 2018. ISSN: 2359-1048. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/20/anais/arquivos/158.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2022.

LUIZ, I. C.; SCHNEIDER, M. D. Importância do planejamento sucessório em empresas familiares. 2018. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2019. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/admcomex/article/view/5243>. Acesso em: 02 fev. 2022.

MACHADO, J. R. *A arte de administrar pequenos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MACHADO JÚNIOR, C. *et al.* Análise de viabilidade de utilizar as leis da bibliometria em diferentes bases de pesquisa. In: *ENCONTRO DA ANPAD*, 73., Rio de Janeiro, 2014. Anais [...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

MACHADO, C. M. A importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das Normas de Contabilidade e Auditoria. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2015.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. São Paulo: Atlas, 2011.

MANGANELLI, D. L. Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares. *Revista de Direito*, [S.l.], 2017.

MARÇAL, A. K. M. Holding familiar: uma alternativa de planejamento tributário e sucessório. *Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA, São Paulo*, v. 14, n. 1, 2020. ISSN 1414-7394. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/47203>. Acesso em: 05 set. 2022.

MARIUS, U.; CAREL, M. A family business success map to enhance the sustainability of a multi-generational family business. *Simbiose*, [S.l.], 2018.

MATIAS, C.; FRANCO, M. Family protocol: how it shapes succession in family firms. *Journal of Business Strategy*, [S.l.], v. 41, n. 1, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/328903169\\_Family\\_Protocol\\_How\\_it\\_Shapes\\_Succession\\_in\\_Family\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/328903169_Family_Protocol_How_it_Shapes_Succession_in_Family_Firms). Acesso em: 28 fev. 2023.

MATESCO, K. A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso. 2014. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12275>. Acesso em: 05 set. 2022.

MAZZIONI, S.; PINHEIRO, H. N.; MOURA, G. D. K.; DALMUTT, S. Mecanismos de governança corporativa em Empresas familiares. *Liceu On-line*, [S.l.], v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: [https://liceu.fecap.br/LICEU\\_ON-LINE/article/view/1744](https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1744). Acesso em: 05 set. 2022.

MERCHANT, P.; KUMAR, A.; MALLIK, D. Factors influencing family business continuity in indian Small and Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Family and Economic Issues*, [S.l.], v. 39, p. 177–190, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10834-017-9562-3>. Acesso em: 19 ago. 2022.

MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M.; DOMINGUES, L. M.; ZAVARIZZI, G. D. F. Governança corporativa e sucessão em empresas familiares. *RECAPR/PUC, Curitiba*, v. 6, n. 3, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/31062>. Acesso em: Acesso em: 05 set. 2022.

OLIVEIRA, D. de P. R. Governança Corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015a.

OLIVEIRA, D. de P. R. Holding, Administração Corporativa e Unidade Estratégica de Negócio: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, D. L. M. Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório. 2016. 39f. Monografia (Bacharel em Direito) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/3925/1/diologu%C3%ADsmanganellideoliveira.pdf>. Acesso em: 05 set. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015b.

OLIVEIRA, J. L. de; PINHEIRO, A. S. Álvares, E; PIMENTEL, T. D. A Governança Corporativa como elemento mediador na empresa familiar. *Revista de Adm. FACES Journal, Belo Horizonte*, v. 2, n. 3, p. 105-122, jul./set. 2011.

OUDAH, M.; JABEEN, F.; DIXON, C. Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach Sustainability. *Sustainability*, [S.l.], v. 10, n. 1, 2018. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/1/246/htm>. Acesso em: 05 set. 2022.

PETROCCHI, M. Turismo: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 1998.

PIANCA, O. J. B.; FERREIRA, F. P. A importância do planejamento sucessório em empresas familiares do município de Aracruz - ES. *Administração de Empresas em Revista*, Curitiba, v. 1, n. 11, p. 29-51, dez. 2016. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/2260>. Acesso em: 19 de maio 2021.

PETRÓ, M.; CASTRO, R. R. S. Análise do processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em uma indústria metalúrgica no vale do Paranhana no Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/isabe/Downloads/342-Texto%20do%20Artigo-745-1-10-20160408.pdf>. Acesso em: 17 de abr. 2022.

PINDADO, J.; REQUEJO, I. Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research. *International Journal of Management Reviews*, [S.l.], v. 17, n. 3, jul. 2014. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12040?casa\\_token=MlgP3fmA9\\_YAAAAA%3AskMoXw8j7eg9XLNPgMEwcZ2eITfMEHrtxkRHj7NoTuSYd1t xl5zSxp\\_GYCxim9gIPwrBzKp4TSX-Ib-SbA](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12040?casa_token=MlgP3fmA9_YAAAAA%3AskMoXw8j7eg9XLNPgMEwcZ2eITfMEHrtxkRHj7NoTuSYd1t xl5zSxp_GYCxim9gIPwrBzKp4TSX-Ib-SbA). Acesso em: 05 set. 2022.

PLONER, A. C.; MANFROI, L.; ZENI, E.; VIÊRA, M. M. Gestão do processo sucessório nas empresas familiares. *Revista Tecnológica*, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 57-72, maio 2019. ISSN 2358-9221. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/338>. Acesso em: 18 jun. 2022.

PNUD; COLUMBIA CENTER ON SUSTAINABLE INVESTMENT; SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK; WORLD ECONOMIC FORUM. Atlas: mapeando os objetivos de desenvolvimento sustentável na mineração. Genebra, 2017. Disponível em: [www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/publicacoes/atlas-mineracao-ods.pdf](http://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/publicacoes/atlas-mineracao-ods.pdf). Acesso em: 05 set. 2022.

POLO, A. T.; DEWES, F. Processo sucessório em uma empresa familiar: uma análise das suas práticas. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE*, [S.l.], n. 12, 2020. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/administracao/issue/view/81>. Acesso em: 18 jun. 2022.

PORFÍRIO, J. A.; FELÍCIO, J. A.; CARRILHOA, T. Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, [S.l.], v. 115, p. 250-257, jul. 2020. Disponível em: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319307295?casa\\_token=ZAMCz7CGCwwAAAAA:mpdLrdtjFh72XDjd-pcIKNNifl6saBxb6XhSbg2IRL7i5FtWES7pfMmXorJmk\\_UDUPV3m2KH\\_J](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319307295?casa_token=ZAMCz7CGCwwAAAAA:mpdLrdtjFh72XDjd-pcIKNNifl6saBxb6XhSbg2IRL7i5FtWES7pfMmXorJmk_UDUPV3m2KH_J). Acesso em: 05 set. 2022.

PRADO, R. N. Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, R. N. (org.). *Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória*. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 17-75.

PRADO, R. N.; SILVEIRA, A. D. M.; DONAGGIO, A. R. F.; LONGO, J. H.; KIGNEL, L.; PHEBO, M. S.; OCHMAN, R.; WERNER, R. A. I.; PRADO, R. N. *Empresas Familiares: governança corporativa, governança familiar, governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011.

RICCA, D.; SAAD, S. M. *Governança corporativa em empresas familiares: sucessão e profissionalização*. São Paulo: CLA Cultural, 2012.

ROCHA, C. S.; SANTOS, G. C.; SANTOS, D. L. de J. S. Holding e os processos de sucessão familiar e de planejamento tributário no segmento de cafeicultura. *Revista de Contabilidade da UFBA*, Salvador, v. 14, n. 2, p. 76-90, set./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/36049/23851>. Acesso em: 05 set. 2022.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.



ROTH, L.; TISSOT, M. C. H.; GONÇALVES, R. B. Sucessão e governança em empresas familiares: estudo de múltiplos casos no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, [S.l.], v. 19, n. 48, p. 96–107, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2017v19n48p96>. Acesso em: 24 fev. 2022.

SAHNI, J.; ALWY, A.; AL-ASSAF, M. Corporate Governance in Family Business: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Economic Research*, [S.l.], v. 14, n. 8, p. 39-57, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Jolly\\_Sahni/publication/319007586\\_Corporate\\_governance\\_in\\_family\\_business\\_Evidence\\_from\\_Saudi\\_Arabia/links/5c61da58299b1d14cbf74cd/Corporate-governance-in-family-business-Evidence-from-Saudi-Arabia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jolly_Sahni/publication/319007586_Corporate_governance_in_family_business_Evidence_from_Saudi_Arabia/links/5c61da58299b1d14cbf74cd/Corporate-governance-in-family-business-Evidence-from-Saudi-Arabia.pdf). Acesso em: 05 set. 2022.

SANTOS, A. A. P.; SEHNEM, S.; SANTOS, G. S. Facilitadores, dificultadores e principais focos de conflito do processo sucessório. *Revista Eletrônica de Estratégias e Negócios*, [S.l.], v. 11 n. 2, 2018. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/5513>. Acesso em: 08 fev. 2022.

SANTOS, R. R. O princípio da busca do pleno emprego como aplicação da função social da empresa na Lei de Falências e Recuperação. *Revista Eletrônica de Estratégias e Negócios*, [S.l.], v. 11, n. 2, 2018. Disponível em: [http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/salvador/roseli\\_rego\\_santos.pdf](http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/salvador/roseli_rego_santos.pdf). Acesso em: 05 set. 2022.

SARBAH, A.; XIAO, W. Good corporate governance structures: a must for family businesses. *Open Journal of Business and Management*, [S.l.], v. 3, p. 40-57, 2015. Disponível em: [https://www.scirp.org/pdf/OJBM\\_2015011615255563.pdf](https://www.scirp.org/pdf/OJBM_2015011615255563.pdf). Acesso em: 08 fev. 2022.

SCHNEIDER, L.; ROSA, C.; BAGGIO, D. K. Estrutura de governança corporativa em empresas familiares. *Revista de Governança Corporativa*, [S.l.], v. 6, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v6i1.38>. Acesso em: 28 fev. 2023.

SGARBOSSA, L.; BRIGHENTI, J. Processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte. *Revista Tecnológica*, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 135-156, nov. 2018. ISSN 2358-9221. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/300>. Acesso em: 08 fev. 2022.

SILVA JÚNIOR, A.; MUNIZ, R. M., MARTINS, P. O. Governança corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. *Revista Alcance*, [S.l.], v. 16, n. 3, p. 286-303, 2009.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, [S.l.], 2015.

SILVA, A. M. da. Empresas transnacionais brasileiras de origem familiar: a governança corporativa como mecanismo de controle de gestão. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

SILVA, E. C. Governança corporativa nas empresas. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

SILVEIRA, A. D. M. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. 2022. Tese (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/ptbr.php>. Acesso em: 08 fev. 2022.

SOARES, L. M. P. C.; GULLO, M. C. R.; VIANNA, S. L. G. Novo ciclo econômico: oportunidades e desafios (recurso eletrônico). [S.l.]: ESAES; Educus, 2018.

SOUSA, M. N. A. A profissionalização em empresas familiares: estudo de casos múltiplos. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SOUZA, J. G. de; MIRANDA, L. C.; SANTOS, A. F. A. dos; TAVARES, T. L. de C. Governança corporativa em uma empresa familiar de Pernambuco. *Revista de Contabilidade da UFBA*, Salvador, v. 9, n. 3, p. 35-47, set./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/14198/10137>. Acesso em: 12 fev. 2022.

SREIH, J. F.; LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Differences in management styles, levels of profitability, and performance across generations, and the development of the Family Business Success Model. *Sustainability*, [S.l.], v. 14, n. 11, 2022. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-01-2018-0030/full/pdf?casa\\_token=k5MgLBz3UysAAAAA:IkTa080sV-R5eu9KHCbySUPjAx1EIoQu4ueEY6WPd3\\_0S9RwPeMHQKqclGK3kk3lNJaIbDskyUG-RiCqkKPuLGuYubuc1vC4EyWaiRQEp90HHohEw\\_](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-01-2018-0030/full/pdf?casa_token=k5MgLBz3UysAAAAA:IkTa080sV-R5eu9KHCbySUPjAx1EIoQu4ueEY6WPd3_0S9RwPeMHQKqclGK3kk3lNJaIbDskyUG-RiCqkKPuLGuYubuc1vC4EyWaiRQEp90HHohEw_). Acesso em: 08 fev. 2022.

TESTON, S. de F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 524-545, set./out. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v20n5/1415-6555-rac-20-05-00524.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2020.

TOBAK, J.; NAGY, A.; PETŐ, F. K. V.; NÁBRÁDI, A. The main factors determining effective operation in case of a family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, [S.l.], v. 24, n. 6, p. 1065-1074, 2018. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-04-2018-0203/full/html?casa\\_token=6ZXRIlyFEgAAAAA:\\_2wgHw9UW-4cMctkRZDLCKyNRyxvRC3gpAUpDCjFiR3bBFYPoLDIbDmPNMTp0DUu5asZTp15WF4B75eKzthm0o-CmHTCxYA-DdyYQEdF9XWT9RBVzaOQ](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-04-2018-0203/full/html?casa_token=6ZXRIlyFEgAAAAA:_2wgHw9UW-4cMctkRZDLCKyNRyxvRC3gpAUpDCjFiR3bBFYPoLDIbDmPNMTp0DUu5asZTp15WF4B75eKzthm0o-CmHTCxYA-DdyYQEdF9XWT9RBVzaOQ). Acesso em: 13 jun. 2020.

TOIGO, D. C. Planejamento sucessório empresarial: proteção patrimonial nacional e internacional. São Paulo: AGWM, 2016.

TRANCOSO, D. S.; HUBER, T. R.; CARVALHO, A. L. Processo sucessório na empresa familiar: estudo de caso LP ferramentas agrícolas. *Revista Destarte*, Vitória, v. 5, n. 2, p. 58-75, out. 2015.

TRASHIN. O que é ESG? Entenda melhor esse termo. 2021. Disponível em: <https://trashin.com.br/o-que-e-esg/>. Acesso em: 08 fev. 2022.

UMANS, I.; LYBAERT N.; STEIJVERS, T.; VOORDECKERS, W. Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, [S.l.], v. 54, p. 189-207, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/326355620\\_Succession\\_planning\\_in\\_family\\_firms\\_family\\_governance\\_practices\\_board\\_of\\_directors\\_and\\_emotions](https://www.researchgate.net/publication/326355620_Succession_planning_in_family_firms_family_governance_practices_board_of_directors_and_emotions). Acesso em: 28 fev. 2023.

VACCARI, N. A. D.; BEUREN, I. M. Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na Bm e Bovespa. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, [S.l.], 2017.

VENTURA, L. C. A empresa e a sucessão. In: KIGNEL, L. (org.) *Patrimônio e sucessão: como garantimos herdeiros e os negócios*. São Paulo: Maltese, 1993.

# CAPÍTULO 3

## GERENCIAMENTO DE RISCO E ESG

*Antônio Edson Maciel dos Santos  
Corinto Lucca Arruda  
Rene Guimarães Andrich*

### Introdução

Vive-se em um mundo em plena transformação, sobretudo no âmbito das organizações. A forma de fazer negócios e a preocupação com o impacto ambiental, social e de como as empresas estão estruturadas em sua gestão entraram no foco de atuação e cobrança de investidores e da sociedade.

Métricas financeiras foram sempre a forma mais usada de medir performance nas organizações. Com o passar do tempo, outras métricas, como questões ambientais, sociais e de governança, passaram a ser monitoradas. As organizações começaram a compreender que os recursos naturais são finitos, que o social precisa necessariamente ser observado e que a governança é uma excelente forma de assegurar o foco no que é importante.

Certamente se experimenta um fenômeno antropológico, com diversas mudanças estruturais ao mesmo tempo, e isso impacta comportamentos na sociedade e, conseqüentemente, nas organizações. As preocupações referentes às questões socioambientais e de gestão encontram resposta em um acrônimo em inglês de três letras: ESG. A sigla em questão refere-se a *Environmental, Social and Governance* ou, traduzindo para o português, governança ambiental, social e corporativa.

O ESG tem sido muito debatido no meio acadêmico e corporativo. As organizações estão mais dispostas a identificar e/ou implementar as práticas de ESG, seja pela motivação de seus acionistas, que acreditam no valor gerado, ou dos investidores, que de alguma forma estão pressionando as organizações para que elas repensem seus investimentos e adotem essas práticas. Também os órgãos reguladores começam a exigir que as organizações publiquem suas práticas de ESG e pratiquem a transparência com todas as partes interessadas.

O ESG não é algo novo, fala-se de impacto ambiental e social intensificando-se no início do ano 2000 com o pacto global da ONU, que lançou uma plataforma encorajando empresas a contribuírem com os desafios da sociedade.

Nas organizações tem-se discutido amplamente o conceito do tripé da sustentabilidade ou em sua forma original, *Triple Bottom Line*, desenvolvido pelo sociólogo inglês John Elkington, no início da década de 1990, no qual são elencados os conceitos de prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social simultaneamente.

O acrônimo ESG foi criado dentro do Pacto Global ONU em parceria com o Banco Mundial, com a publicação do relatório *Who Cares Wins*, em 2004. O pacto é uma versão moderna e profissional dos Princípios de Sullivan, escrito pelo reverendo americano e líder de direitos civis Leon Sullivan, que desenvolveu uma espécie de código de conduta para as empresas (UNITED NATIONS, 2004).

A partir de então, o tema vem ganhando grande atenção nas organizações. E em um mundo VUCA, em que volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade predominam (ZAMFIROIU; PÎNZARU, 2021), a adoção de medidas voltadas a questões ambientais, sociais e de governança constitui uma condição de sobrevivência para as organizações.

O ESG encontra-se cada vez mais recorrente na economia e no mundo dos investimentos. Muito mais que três letras, o termo representa uma filosofia que designa uma atividade empresarial associada a uma ideia de sustentabilidade, informação financeira e perenidade do negócio. Ao adotar práticas de ESG, uma organização está valorizando questões que vão além do lucro, preocupando-se também com a manutenção de uma atuação econômica mais sustentável, responsável e perene.

Certamente muitos riscos e oportunidades são exacerbados com o ESG, a aplicação de suas práticas ou a falta delas cria um ambiente bastante dinâmico e desafiador. O ESG, como qualquer transformação no ambiente de negócios, traz diversos riscos à organização. O Relatório de Riscos Globais, publicado no ano de 2022, em sua 17ª edição, destacou que os principais riscos identificados são de naturezas sociais e ambientais (WORLD ECONOMIC FORUM, 2022).

A sustentabilidade é vista na atualidade como um fator primordial nas decisões dentro das organizações globalizadas. Os índices que mostram a

verdadeira sustentabilidade, e não o efeito *greenwashing*<sup>1</sup>, dentro das organizações são cada vez mais valorizados e discutidos no ambiente corporativo, chegando até a obter importância nas Bolsas de Valores mundiais, fazendo as ações de organizações sustentáveis serem mais rentáveis que de organizações não tão preocupadas com essa questão, que já passou do nível de relevante para essencial.

Além disso, a emergência climática agrega um conjunto de fatores críticos que direcionam decisões de negócios. Seus impactos envolvem riscos físicos provocados por eventos meteorológicos extremos na cadeia produtiva de prestadores de serviço e conflitos com comunidades do entorno, assegurando a inclusão dos aspectos ESG relevantes para o negócio.

Para ser capaz de mapear e avaliar os riscos ESG e definir ações para mitigá-los, a matriz de materialidade da empresa pode ser uma fonte de dados inicial. É possível avaliar esses temas a partir de uma perspectiva de riscos. Este capítulo aborda as práticas de mercado relacionadas a identificação, análise e avaliação de riscos, tanto à luz da International Organization for Standardization (ISO 31000, 2018) quanto do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) e do *Enterprise Risk Management* (ERM) (COSO ERM, 2017).

## **Conceitos de gerenciamento de riscos e modelos de mapeamento de riscos em ESG**

A literatura que trata do tema risco apresenta-o sob diversas óticas: a) de não atender a seus objetivos estratégicos (DARLINGTON; GROUT; WHITWORTH, 2001; COSO, 2004; ISO 31.000, 2018); b) advindo da incerteza, ou presente em situações indesejáveis (SOLOMON; PRINGLE, 1981; SANTOS, 2002; TRAPP, 2004; POWER, 2007); c) evento probabilístico (GITMAN, 2001; MERNA; AL-THANI, 2008; SILVA, 2013); d) sob o ponto de vista de oportunidade (POWER, 2009; COSO, 2017); e) sob o ponto de vista da mensuração (KNIGHT, 1921). A definição clássica de riscos é “a possibilidade de que eventos ocorram e afetem a realização da estratégia e dos objetivos de negócios” (COSO, 2017, p. 5).

Quando investidores compram ações, cirurgiões realizam operações, engenheiros projetam pontes, empresários abrem novos negócios, astronautas exploram os céus e políticos concorrem a um cargo eletivo, o risco é um

parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser tão temido: administrar o risco tornou-se sinônimo de desafio e oportunidade (BERNSTEIN, 1997).

Portanto, os riscos são oriundos de fontes internas e/ou externas, resultantes do contexto do negócio, do planejamento estratégico, dos objetivos da empresa (ISO 31.000, 2018; COSO, 2017) e das relações da empresa com os *stakeholders* em sua cadeia de valor (OLIVA, 2016).

Nesse sentido, a importância das práticas de gerenciamento de riscos como ferramenta de apoio para tomada de decisões em governança é uma estratégia de atendimento aos objetivos e às operações do dia a dia. COSO (2017) afirma ainda que o gerenciamento de riscos ajuda a melhorar o desempenho ao vincular mais estreitamente a estratégia e os objetivos de negócios ao risco, assim como fornecer um caminho claro para criar, preservar e realizar valor.

O COSO (2004, p. 2), uma das principais referências de boas práticas de gerenciamento de riscos, define gerenciamento de riscos corporativos como:

[...] um processo, realizado pelo conselho de administração, equipe de gestão e outros funcionários de uma entidade, aplicado na configuração da estratégia e em toda a empresa, projetado para identificar eventos potenciais que podem afetar a entidade e gerenciar os riscos com o objetivo de que eles estejam adequados ao seu apetite por risco, e, dessa forma, contribuir com garantias razoáveis quanto à realização dos objetivos da entidade.

A ISO 31.000 (2018, p. 4) define o gerenciamento de riscos corporativos como “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”.

De acordo com Protiviti (2021), em análise aos apontamentos da pesquisa maturidade em ESG, destaca que ele está relacionado à falta de integração do programa ESG com o gerenciamento de riscos (72% dos respondentes). O autor afirma que o fundamental é ter em mente que a agenda ESG não será mais um diferencial para as empresas, e sim algo básico a ser gerido pela empresa.

Os riscos relacionados a ESG não são necessariamente novos. Em particular, corporações, organizações, governos e investidores vêm considerando os riscos de governança há muitos anos, com foco em aspectos como contabilidade financeira e práticas de relatórios, o papel da liderança e a composição do conselho, antissuborno e corrupção, ética nos negócios e remuneração executiva. No entanto, nas últimas décadas – e particularmente

nos últimos 10 anos –, a prevalência de riscos relacionados a ESG acelerou rapidamente. Além de um claro aumento no número de questões ambientais e sociais que as entidades agora precisam considerar, a supervisão interna, governança e cultura para gerenciar esses riscos também exigem maior foco (COSO, 2018).

Os riscos relacionados a ESG são os riscos e/ou oportunidades ambientais, sociais e de governança que podem impactar uma entidade. De acordo com COSO (2018), não há uma definição universal ou acordada de riscos relacionados a ESG, que também podem ser referidos como riscos de sustentabilidade, não financeiros ou extrafinanceiros. O termo riscos relacionado a ESG abrange as questões que são proeminentes em agendas de investidores e outras partes interessadas, como as descritas pelas entidades no Quadro 1:

Quadro 1 – Definições de ESG

<b>Dimensões</b>	<b>Definição da MSCI</b>	<b>Definição da robeco</b>
Ambiental	Mudanças climáticas, recursos naturais, poluição e lixo e oportunidades do meio ambiente.	A contribuição que uma entidade faz para a mudança climática por meio de emissões de gases de efeito estufa, juntamente com a gestão de resíduos e eficiência energética. Esforços para combater o aquecimento global, reduzir emissões e descarbonizar tornam-se mais importantes.
Social	Capital humano, produto socialmente responsável, oposição das partes interessadas e oportunidades no social.	Direitos humanos, padrões trabalhistas na cadeia de suprimentos, qualquer exposição a trabalho ilegal infantil e questões mais rotineiras, como adesão à saúde e segurança no local de trabalho. Uma pontuação social também aumenta se uma 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 as diferentes partes interessadas na governança das corporações. Um sistema de governança corporativa bem definido pode ser usado para equilibrar e/ou alinhar os interesses entre as partes interessadas e pode funcionar como uma ferramenta de apoio a estratégia de longo prazo.

Fonte: COSO (2018, tradução nossa)

Em 2018, o COSO publicou um documento denominado *Enterprise Risk Management: applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*, no qual apresenta uma orientação para ajudar as entidades a entender melhor todo o espectro desses riscos e a gerenciar e divulgá-los de modo eficaz.

Esta orientação tem cinco capítulos que refletem os cinco componentes do *COSO ERM Framework* (Figura 1), começando com governança e cultura, estratégia e definição de objetivos, passando pelo processo de ERM com foco sobre o desempenho (identificar, avaliar e priorizar e responder a riscos relacionados a ESG) e, finalmente, revisão e informações, comunicação e relatórios para riscos relacionados a ESG.

Figura 1 – Modelo proposto pelo COSO



Fonte: COSO (2018)

No Quadro 2, apresenta-se a explicação e os principais elementos de cada um dos cinco componentes do COSO.

Quadro 2 – Modelo proposto pelo COSO

--

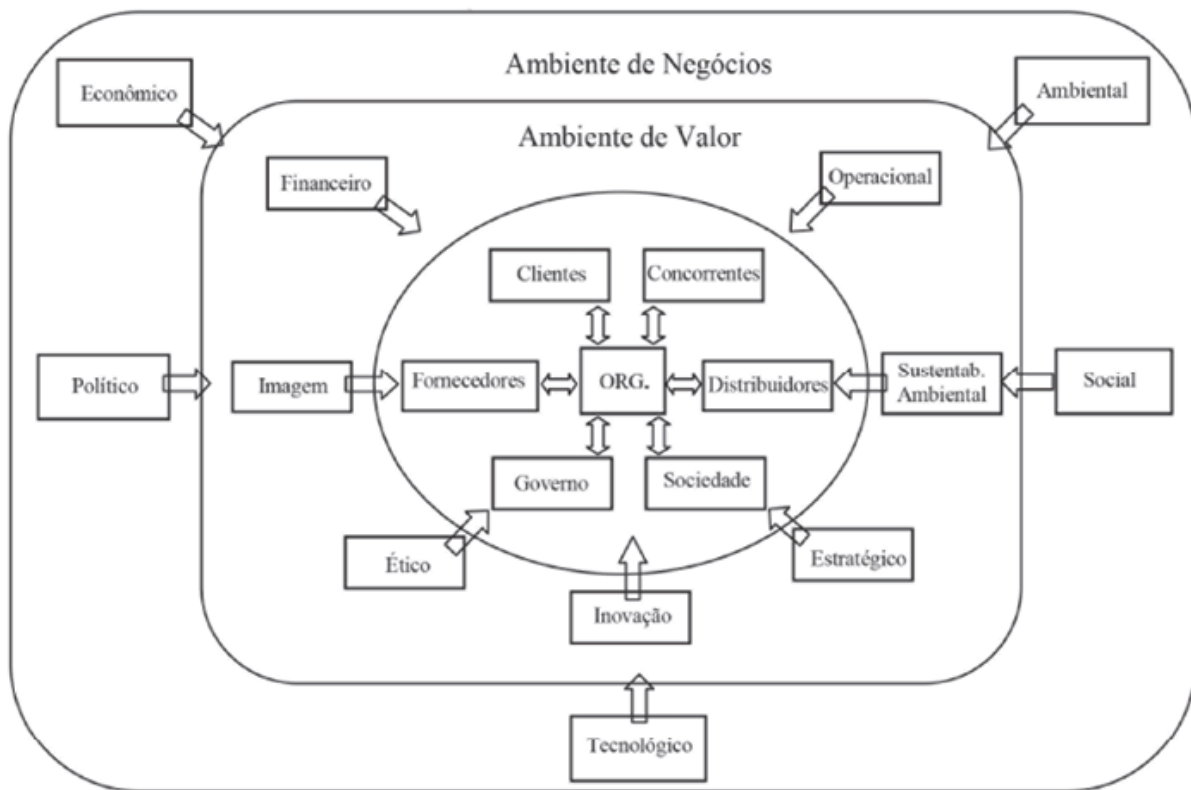


1. Governança e cultura para riscos relacionados a ESG	A governança, ou supervisão interna, estabelece a maneira como as decisões são tomadas e como essas decisões são executadas. Aplicação do ERM a riscos relacionados a ESG inclui aumentar a conscientização do conselho e da gerência executiva sobre os riscos relacionados a ESG – apoiando uma cultura de colaboração entre os responsáveis pela gestão de risco das questões ESG.	
2. Estratégia e definição de objetivos para riscos relacionados a ESG	Todas as entidades têm impactos e dependências em natureza e sociedade. Portanto, uma forte compreensão do contexto de negócios, estratégia e objetivos serve como âncora para todas as atividades de ERM e a gestão eficaz dos riscos. A aplicação de ERM a riscos relacionados a ESG inclui examinar o processo de criação de valor para entender esses impactos e dependências no curto, médio e longo prazo.	
3. Desempenho para riscos relacionados a ESG	a) Identificar os riscos	As organizações usam várias abordagens para identificar riscos relacionados a ESG: análise de megatendência, análise SWOT, mapeamento de impactos e dependências, engajamento de <i>stakeholders</i> e avaliações de materialidade ESG. Essas ferramentas podem ajudar a identificar e expressar questões ESG em termos de como um risco ameaça a realização da estratégia e dos objetivos de negócios de uma entidade. Aplicando essas abordagens, por meio da colaboração entre profissionais de gestão de risco e sustentabilidade, eleva-se os riscos para o inventário de riscos e os posiciona para avaliação e resposta apropriadas.
	b) Avaliar e priorizar os riscos	As empresas têm recursos limitados, por isso não podem responder igualmente a todos os riscos identificados em toda a entidade. Por isso, é necessário avaliar os riscos para priorização. Aproveitar a experiência no assunto ESG é fundamental para garantir que os riscos não são ignorados ou descontados, mas avaliados e priorizados adequadamente.
	c) Implementar as respostas aos riscos	A forma como uma entidade responde aos riscos identificados determinará, em última análise, como efetivamente a entidade preserva ou cria valor a longo prazo. Adotando uma série de soluções inovadoras e abordagens colaborativas que consideram a fonte de um risco, bem como o custo e os benefícios de cada abordagem, apoia o sucesso dessas respostas.
4. Revisão para riscos relacionados a ESG	Revisão das atividades de ERM são críticas para avaliar sua eficácia e modificar as abordagens conforme necessário. As organizações podem desenvolver indicadores específicos para alertar a gestão de mudanças que precisam ser refletidas na identificação, avaliação e resposta de riscos. Essas informações são relatadas a uma série de partes interessadas internas e externas.	
5. Informação, comunicação e relatórios para riscos relacionados a ESG	Aplicação de ERM a riscos relacionados a ESG inclui consultar os proprietários dos riscos para identificar as informações mais apropriadas a serem comunicadas e relatadas interna e externamente para apoiar a tomada de decisões informadas sobre o risco.	

Fonte: adaptado de COSO (2018, tradução nossa)

Oliva (2016) propõe um modelo (Figura 2) que pode ser adotado como uma abordagem complementar para identificação de riscos de ESG, no qual se busca entender os riscos dos múltiplos relacionamentos estabelecidos pela organização com os demais agentes de seu ambiente de negócios. Ou seja, para Oliva (2016), os riscos surgem das relações internas da companhia ou das relações que ela mantém com seu ambiente de valor. Portanto, para que o gerenciamento de riscos seja eficiente, deve ser considerado o ambiente de valor como um todo.

Figura 2 – Riscos corporativos em um ambiente de valor



Fonte: Oliva (2016)

Entre os ambientes a considerar estão, ainda, o macroambiente – onde atuam as forças econômicas, sociais, políticas e ambientais – e o microambiente – onde as forças atuantes são clientes, fornecedores, distribuidores, sociedade, governo e competidores. Os riscos do meio ambiente de valor – onde a empresa também é um agente que influencia e é influenciado – são: financeiro, operacional, imagem, ambiental, sustentabilidade, ética, inovação e estratégia. Esses modelos conceituais podem

ajudar como direcionadores no entendimento dos riscos ESG aos quais as empresas estão expostas.

## **Práticas de mercado**

Há variados modelos de gestão de riscos corporativos. Foram selecionados os modelos mais utilizados pelas organizações e que servem para identificação de qualquer risco, mas aqui serão abordados os riscos ambientais, sociais e de governança.

A ISO 31000 estabelece as etapas de identificação, análise e tratamento do risco, o COSO ERM também trata destas etapas, contudo com maior ênfase em questões estratégicas, pois o que se busca é identificar os riscos que possam impedir o atingimento dos objetivos estratégicos.

### **Modelos práticos de gestão de riscos – ISO 31000 e COSO ERM**

A ISO 31000 é uma norma internacional para gestão de risco. Essa norma fornece princípios e diretrizes abrangentes, bem como estabelece o processo de gestão de riscos que ajuda organizações em suas análises e avaliações de riscos.

Uma das primeiras etapas do processo de gestão de riscos é a identificação de riscos, que busca encontrar, reconhecer e descrever os riscos que possam impedir a organização de atingir seus objetivos (COSO ERM, 2017).

A ISO 31000 aponta fatores para identificar riscos, por exemplo: (i) fontes tangíveis e intangíveis do risco; (ii) causas e eventos/ocorrência; (iii) ameaças e oportunidades; (iv) vulnerabilidade e capacidades; (v) mudanças nos contextos internos e externos; (vi) riscos emergentes; (vii) natureza e valor dos ativos e recursos; (viii) consequências e impactos nos objetivos; (ix) limitação do conhecimento e confiabilidade das informações; (x) fatores temporais; e (xi) vieses, hipóteses e crenças.

Ao tratar questões tangíveis e intangíveis na identificação dos riscos, considera-se que estes se originam em ambas as fontes. Por exemplo, um risco de um acidente ambiental pode ser considerado uma fonte tangível, já um risco de oscilação cambial pode ser considerado uma fonte intangível.

Para que o risco seja tratado, sua causa raiz precisa ser identificada, para evitar que o tratamento seja superficial e o risco possa se materializar. A frequência de ocorrência precisa ser também analisada, pois permitirá que se avalie probabilidade e possíveis impactos, caso o risco se materialize.

Num primeiro momento, o risco é encarado como uma ameaça para a organização, contudo pode haver também momentos em que ele pode representar uma oportunidade de negócio. Daí vem a importância de que, ao se identificar possíveis oportunidades, estas sejam avaliadas pela alta administração e possam, inclusive, retroalimentar decisões ou direcionamentos estratégicos futuros. As mudanças frequentes de fatores internos e externos e o surgimento de novos riscos, os chamados riscos emergentes, devem também ser constantemente monitorados (COSO ERM, 2017).

Observa-se que as organizações adotam formas variadas para monitorar riscos. Algumas classificam por natureza, como riscos financeiros, operacionais, de crédito etc. Os potenciais valores de ativos e recursos potencialmente envolvidos com esses riscos devem sempre ser avaliados. Isso permite uma melhor mensuração de eventuais impactos financeiros.

Qual a consequência que pode ser enfrentada pela organização ao não realizar um monitoramento eficiente e eficaz de riscos é algo que deve estar na agenda da alta administração. É importante também destacar que riscos inicialmente e aparentemente inofensivos podem trazer um impacto de imagem de extrema relevância para a organização.

O debate interno pela organização é sempre muito importante, porque permite uma reflexão mais aprofundada. E esse debate deve ser amplo, realizado no nível operacional e estratégico. Isso para minimizar a assimetria de informações normalmente enfrentada pelas organizações. O debate não é apenas para que se minimize a assimetria de informações, mas também questões relacionadas com a qualidade de informações, pois decisões tomadas baseadas em informações não confiáveis ou erradas podem conduzir a resultados desastrosos.

Ao comparar a ISO 31000 com o COSO ERM, poder-se-ia dizer que a primeira apresenta uma forma mais prescritiva de “como” tratar riscos, e o segundo explora “o que” deve ser considerado nesta jornada. Outra diferença que pode ser destacada é que o COSO ERM, ao apresentar o modelo de tratamento de riscos de modo “espiral”, procurou representar graficamente o fato de que a estratégia permeia todos os processos corporativos, iniciando com a identificação de missão, visão e valores fundamentais da organização (COSO ERM, 2017).

Em seguida à identificação de missão, visão e valores fundamentais da organização, ocorre o desenvolvimento da estratégica, com a formulação dos objetivos de negócio, implementação e acompanhamento de indicadores de performance, cujo objetivo final é a geração de valor para o negócio. O COSO ERM (Figura 3) explora também conceitos abordados na ISO 31000, com ênfase em questões estratégicas.

Figura 3 – COSO ERM e os indicadores de performance



Fonte: COSO ERM (2017)

Por fim, mas não menos importante, o amplo debate, ao contribuir para a redução na assimetria de informações, atento à qualidade delas, proporcionará um ambiente que supostamente deve estar livre ou menos suscetível a questões culturais, vieses e crenças pessoais e/ou hipóteses mal formuladas, que serão tratadas a seguir.

### Governança e cultura para riscos relacionados a ESG

Aspectos culturais estão intimamente ligados e influenciam a governança das organizações. Valores e propósito norteiam a cultura organizacional. O Conselho de Administração é o principal ator nesta jornada, devendo definir o propósito, os valores e a estratégia ESG da organização. Conselheiros, diretores ou alta administração devem promover uma cultura íntegra e atenta a questões ambientais, sociais e de governança. Essa postura deixou de ser um diferencial e passou a representar uma condição de sobrevivência organizacional.

Agora, como a governança da organização contribui no processo de gestão de riscos? Um modelo de governança maduro deve primar por questões relacionadas a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade

corporativa, os princípios da boa governança. Especificamente sobre a responsabilidade corporativa, o foco não é apenas financeiro, mas também as questões sociais, ambientais e reputacionais se tornam cada vez mais relevantes. Esses princípios são difundidos em ambientes mais maduros de governança, com um Conselho de Administração bem estruturado e isento de conflitos de interesses.

Uma boa estrutura de governança é bem representada no Modelo das Três Linhas do IIA (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2020), conforme demonstrado na Figura 4. Observa-se neste modelo o corpo administrativo formado pelos conselheiros, a primeira linha, representada pelos gestores; a segunda linha, onde estão as áreas de apoio em temas de riscos, conformidade, controles internos; e a terceira linha representando a auditoria interna, revisora independente.

Figura 4 – Modelo das Três Linhas do The IIA



Fonte: The IIA (2020)

De acordo com Edson, Bacci e Assi (2022), na economia capitalista, as empresas que usufruírem do valor proposto pelas Três Linhas possuem inúmeras vantagens competitivas, seja na maximização das oportunidades, na minimização das incertezas ou promovendo maior transparência a todos os *stakeholders* de suas práticas de gestão de riscos e de controles internos e protegendo a reputação.

No corpo administrativo, além do Conselho de Administração, estão também os órgãos de assessoramento, como o Comitê de Auditoria. Espera-se que este corpo administrativo esteja consciente de suas responsabilidades nos aspectos relacionados a meio ambiente, questões sociais e governança. A governança, com toda a estrutura citada, ajudará o atingimento desse objetivo. É uma tarefa desafiadora, e cada vez mais os conselheiros precisarão contar com esses comitês de assessoramento para cumprir seu papel.

### **Desempenho para riscos relacionados a ESG**

A identificação, como conceituada no tópico anterior, busca encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam impedir a organização de atingir seus objetivos. No caso do COSO ERM, a atenção maior é nos objetivos estratégicos.

Tem-se variados tipos de riscos. Os recorrentes, os novos, os ocultos ou os emergentes. Grande parte dos riscos ambientais, sociais e de governança passaram a ser discutidos mais recentemente. Considera-se que riscos novos e emergentes são aqueles conectados com mudanças nos objetivos de negócio. Um bom exemplo que pode ser destacado, e que tem relação com a questão ambiental e social, é a mudança nos hábitos de consumo dos consumidores, que vêm demonstrando mais interesse em produtos ambientalmente amigáveis ou corretos, ou ainda o desenvolvimento de produtos para atender a determinados nichos de mercado. A reflexão que precisa ser feita pelas organizações é: quais riscos essas mudanças trazem para a organização ao não se dar atenção ao desejo do consumidor? Outro exemplo de risco novo ou emergente são as mudanças nas regulamentações, que podem impor novas obrigações para as organizações. Por exemplo, novas regras relacionadas a como descartar resíduos prejudiciais ao meio ambiente. São sempre reflexões que inicialmente são feitas para identificar riscos, mas também podem representar oportunidades de novos negócios para as organizações.

A gestão de riscos ESG evolui na medida que a legislação, o monitoramento e a aplicação de punições avançam. Muitas organizações estão assumindo metas ousadas. A possibilidade das organizações em não atingir essas metas não pode ser menosprezada. A leitura dos riscos deve ser feita olhando o Ambiente de Valor e o Ambiente de Negócios da organização (OLIVA, 2016), visto que os riscos ESG circundam o ambiente externo das organizações. A seguir alguns exemplos de riscos (Quadro 3):

Quadro 3 – Riscos e oportunidades em ESG

<b>Riscos e oportunidades</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>G</b>
<b>Estratégico</b>			
Mudar as preferências do cliente para produtos que são fabricados com cadeias de fornecimento éticas.		X	
Crescente interesse dos investidores em questões ESG, resultando em votar contra a empresa em uma série de tópicos (por exemplo, diversidade, desmatamento e direitos humanos).	X	X	X
<b>Operacional</b>			
Aumento do custo das matérias-primas devido à silvicultura sustentável e requisitos de prática.	X		
Redução de custos de resíduos e matérias-primas através processos de fabricação melhorados.	X		
Mudanças nos padrões climáticos e aumento dos desastres naturais impactando operações e continuidade de negócios.	X		
<b>Financeiro</b>			
Impactos de reputação e preocupações sociais devido a uma estratégia de evasão e falta de transparência fiscal.		X	X
Investimento em conteúdo local para geração sustentada e crescimento inclusivo por meio da diversificação econômica e oportunidades de emprego.		X	
Aumento da tributação da regulamentação do imposto de carbono.	X		
<b>Conformidade</b>			
Requisitos de relatório aprimorados para gases de efeito estufa, emissões e consumo de energia.	X		
Divulgação imprecisa ou fraudulenta de emissões resultantes em multas e penalidades e perda de confiança do consumidor.	X		

Fonte: COSO (2018)



É comum o uso pelas organizações de um inventário de riscos. O inventário é simplesmente uma relação de riscos identificados. Se pensarmos numa organização com diferentes entidades e negócios, temos riscos que impactam diretamente a estratégia, temos outros que impactam determinadas entidades e/ou negócios da organização e, ainda, outros que impactam um ou mais negócios (COSO ERM, 2017).

Os riscos podem ser agrupados em categorias, riscos similares são agrupados, por exemplo, em riscos financeiros, operacionais, de conformidade etc.

Com a intensificação de uso de dados, cada vez mais abordagens inovadoras são utilizadas para identificar riscos, sem prejuízo da utilização das abordagens tradicionais, como aplicação de questionários, entrevistas e workshops. Alguns exemplos que vêm sendo utilizados são a coleta e a análise de grande volume de dados por meio de uso de ferramentas de tecnologia. Essas análises contribuem para identificar tendências que possam contribuir no processo de identificação de riscos.

### **Avaliação dos riscos**

A avaliação da severidade dos riscos deve ser realizada nos diferentes níveis (linhas de negócio, divisões, funções, unidades operacionais) da organização (COSO ERM, 2017). Riscos que afetam mais de um nível podem ser considerados com maior severidade. De acordo com o COSO ERM (2017), métricas para avaliar severidade podem incluir (i) impacto: um acidente ambiental representa um impacto negativo, já um aumento da demanda de determinado produto destinado a um nicho específico pode representar um impacto positivo; e (ii) probabilidade: possibilidade de um risco se materializar, podendo ser expresso em termos de uma possibilidade ou frequência de ocorrência.

Esta avaliação de impacto e probabilidade é graficamente apresentada em um mapa de calor (Figura 5), uma ferramenta que apresenta o resultado visual da matriz de eventos de riscos em função da relação combinada da probabilidade e do impacto de cada evento. Assim, a multiplicação dos indicadores que aferem a probabilidade por aqueles que medem o impacto de um evento de risco resultam na aferição da severidade de determinado risco (baixo, médio ou alto, por exemplo).

Figura 5 – Mapa de calor

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

Notação: Matriz de cálculo de risco, sendo Extremo: > 15 a 25; Alto: > 8 a 12; Médio: > 3 a 6; e Baixo: 1 a 2.

Fonte: [www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/gestao-de-riscos-no-poder-executivo-federal](http://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/gestao-de-riscos-no-poder-executivo-federal).

Nos dias atuais, riscos ambientais, sociais e de governança devem estar na agenda da alta administração e ser monitorados por suas funções de Gestão de Riscos. No mapa de calor, observa-se a relação entre probabilidade e impacto dos riscos identificados. O mapa representa graficamente, em cores (verde, amarela, laranja e vermelho), que quanto maior o impacto e a probabilidade de ocorrência, maior deverá ser a atenção ao risco identificado.

### Priorização e apetite a riscos

O mapa de calor (Figura 5) é uma forma utilizada pelas organizações para definir o que deve ser priorizado. O COSO ERM (2017) define critérios para essa priorização. O primeiro deles é a adaptabilidade, ou qual é a rapidez da organização em se adaptar aos novos riscos ou riscos emergentes ou, ainda, quanto tempo a organização leva para identificar se a organização está suscetível a questões ambientais e sociais, por exemplo. O segundo critério é a complexidade do negócio ou produto, muito presente quando, por exemplo, se aborda a rapidez da inovação, quando rapidamente produtos se tornam obsoletos, deixando de ser atrativos para clientes porque sua produção não

incorpora cuidados com questões sociais e ambientais, por exemplo. O terceiro critério é a velocidade que um risco impacta a organização e quanto tempo a organização leva para perceber esse risco. O quarto critério é a persistência ou quanto tempo o risco permanece presente na organização. Por fim, a recuperação é o critério que define a capacidade de retomada da organização, por exemplo, após um desastre ambiental (COSO ERM, 2017).

O apetite ao risco é definido como a disponibilidade da organização em aceitar ou não um risco para atingir seus objetivos estratégicos. Usualmente, as organizações apresentam um apetite ao risco de maneira genérica, sem entrar em pormenores. Um exemplo de um posicionamento genérico seria: “Nossa empresa não tolera discriminação e preza pela proteção da natureza”. O apetite deve ser definido de cima para baixo, ou seja, pela alta administração, mas um bom exercício é ouvir também a opinião da base, inclusive confrontando essas duas opiniões, o que pode revelar situações em que a alta administração tem um apetite a riscos que não é compartilhado pelos colaboradores ou vice-versa (OLIVA, 2016, p. 46).

### **Implementação das respostas aos riscos**

Entre as categorias de respostas aos riscos apresentadas no COSO ERM 2017 tem-se a primeira, que trata de aceitar o risco, quando nenhuma ação é tomada, normalmente utilizada quando o risco está dentro do apetite a risco da organização. A segunda categoria é a de evitar o risco, mesmo que isso represente, por exemplo, fechar linha de produção em um país que não respeita os valores da empresa em relação à utilização de mão de obra. A terceira categoria fala em aceitar e expandir, normalmente aplicada em riscos que potencialmente podem gerar oportunidades de negócios. A quarta categoria é reduzir o risco para dentro dos limites de apetite definidos pela organização. A quinta e última categoria trata de compartilhar o risco. Uma das formas é a realização de seguros (COSO ERM, 2017).

No Brasil, a regulação do mercado de valores mobiliários referente ao tema ESG e risco vem sendo estabelecida nos últimos 10 anos (Figura 6) (CVM, 2022).

Figura 6 – Histórico da regulação brasileira a respeito dos aspectos ESG no mercado de valores mobiliários



Fonte: CVM (2022)

## Considerações finais

O alto nível de regulação de imposto a variados tipos de organizações é uma pressão cada vez maior do mercado, representa um desafio que precisa ser enfrentado pelas organizações ao definirem seus objetivos estratégicos. E não se pode abordar questões estratégicas sem se falar em riscos.

Quando se pensa numa empresa com práticas em ESG, está se pensando numa organização a longo prazo e qual é seu verdadeiro propósito. É fato que a transformação das organizações voltadas somente aos interesses dos acionistas para os interesses de todos os *stakeholders* tem se intensificado de maneira acelerada.

Sabe-se que todo ambiente tem riscos, mas será que os riscos ESG devem ser geridos de modo diferente dos demais riscos da organização? Seriam apresentados numa matriz de riscos separada ou na mesma matriz? Os métodos conhecidos de gestão de riscos corporativos, como COSO ERM e ISO 31.000, também atendem à necessidade de gestão do risco de ESG? Esses têm sido alguns dos questionamentos recorrentes nas organizações.

Observamos ao longo do capítulo que a gestão do risco ESG pode ser aplicada por métodos conhecidos, como COSO ERM ou ISO 31.000. No entanto, o essencial é que a organização inclua o tema em sua estratégia e faça permear por toda a organização e não como uma ação isolada de algum

departamento. A empresa precisa colocar como prioridade em seu dia a dia, incorporando em tudo o que faz e da forma que faz. Portanto, é fundamental que as organizações mantenham uma matriz de risco atualizada com a matriz de riscos ESG, independentemente de seu porte, negócio ou tipo societário.

Os agentes de governança têm um papel essencial no fortalecimento e na disseminação do propósito, dos princípios e dos valores das empresas. Isso porque a premissa por trás da governança corporativa é justamente a criação de um mecanismo de controle capaz de assegurar que os gestores não utilizem seus recursos em benefício próprio, amenizando eventuais problemas de administração e evitando os conhecidos conflitos de interesses.

Um risco do ESG a considerar é quando a organização acredita que isso é uma onda e que sua organização não necessita aderir às iniciativas do mercado. Naturalmente qualquer organização está inserida no contexto ESG, a diferença é como ela pretende se posicionar, sendo protagonista ou coadjuvante nessa jornada. Provavelmente alguns processos de sua cadeia de valor estão tendo interferências pelas práticas ESG de outras organizações, como clientes e fornecedores.

Se optar por ser protagonista, promoverá a mudança em sua cadeia de valor, influenciando e provocando as mudanças com muito mais velocidade em todas as partes interessadas; por outro lado, se agir como coadjuvante será impactada pelas decisões de outras organizações e sempre reagirá aos movimentos do mercado.

Os riscos ESG devem ser avaliados e monitorados constantemente da mesma forma que os demais riscos a que a organização está exposta, ainda que sejam mais complexos de serem mapeados. Em geral, os temas ambientais, sociais e de governança são difíceis de serem previstos e quantificados, muitos estão associados a questões de longo prazo ou extrapolam o campo de atuação da organização. Mas isso não é razão para uma gestão ineficaz. Também é importante ter em mente que muitos desses riscos ambientais e sociais geram consequências econômicas.

O ESG é uma jornada, não é um processo que nasce pronto. É necessário dar foco e criar processos para fortalecer e perpetuar essa temática na organização. Atribuir a responsabilidade do sucesso do ESG a uma área ESG pode não ser o suficiente, a responsabilidade do ESG é de toda a organização, mas atribuições específicas da área ESG podem ajudar a disseminar as práticas

e fortalecer a cultura organizacional, bem como a criação de um comitê de assessoramento de ESG pode cuidar de assuntos mais estratégicos, fazendo a ponte entre áreas operacionais, órgãos de governança e práticas de mercado.

## Referências

- BAUMAN, Z. Globalização: as consequências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BERNSTEIN, P. L. Desafio aos deuses: a fascinante história do risco. 13. reimp. Tradução de I Korylowski. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- COSO. Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary. 2004.
- COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary. 2017.
- COSO. Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. 2018.
- CVM. A Agenda ASG e o mercado de capitais: uma análise das iniciativas em andamento, desafios e oportunidades para futuras reflexões da CVM. Maio 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cvm/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/estudos/a-agenda-asg-e-o-mercado-de-capitais.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2023
- DARLINGTON, A.; GROUT, S.; WHITWORTH, J. How safe is sage enough? An introduction to risk management, presented at: The Staple Inn Actuarial Society, Staple Inn Hall, London, June 12, 2001.
- DE FREITAS NETTO, S. V. *et al.* Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. Environmental Sciences Europe, [S.l.], 2020.
- EDSON, A.; BACCI, L.; ASSI, M. Transformando as três linhas em geração de valor: com a gestão de risco e o sistema de controles internos. São Paulo: Saint Paul, 2022.
- GITMAN, L. J. Princípios de administração financeira. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ICTS Protiviti. Pesquisa de maturidade de ESG, 2021. Disponível em <https://conteudos.icts.com.br/pesquisa-de-maturidade-de-esg-2021>. Acesso em: 29 jun. 2022.
- ISO. ISO 31000. 2018. Disponível em: <https://www.controladoria.go.gov.br/pcm/assets/files/material-logo-2022/trilha6/comp/A%C3%A7%C3%A3o%2016%20-%20ABNT-NBR-ISO-31000-2018.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2023.
- KNIGHT FRANK, H. Risk, uncertainty and profit. 1921. Disponível em: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2022.
- MERNA, T.; AL-THANI, F. Corporate risk management and optimal hedging disclosure. 2. ed. [S. l.: s. n.], 2008.
- OLIVA, F. L. A maturity model for enterprise risk management. International Journal of Production Economics, [S.l.], p. 66-79, 2016.
- POWER, M. Organized uncertainty: designing a world of risk management. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- POWER, M. The risk management of nothing. Accounting, Organizations and Society, [S.l.], v. 34, n. 6-7, p. 849-855, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.06.001>. Acesso em: 29 de jun. 2022.
- SANTOS, P. S. M. Gestão de riscos empresariais. São Paulo: Novo Século, 2002.

SOLOMON, E.; PRINGE, J. J. Introdução à administração financeira. São Paulo: Atlas, 1981.

TRAPP, A. C. G. Estudo da avaliação e gerenciamento do risco operacional de instituições financeiras no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. 2004. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Modelo das três linhas do IIA. 2020.

UNITED NATIONS. Who cares wins: connecting financial markets to a changing world. [S.l.]: UN; IFC, 2004.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Risks Report. 2022. Disponível em: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf). Acesso em: 15 abr. 2023.

ZAMFIROIU, T. P.; PÎNZARU, F. Advancing strategic management through sustainable finance. Management Dynamics in the Knowledge Economy, [S.l.], v. 9, n. 2, 2021.

---

<sup>1</sup>*Greenwashing* é um termo em inglês que pode ser traduzido como “lavagem verde” e é praticado por empresas, indústrias públicas ou privadas, organizações não governamentais e até governos. Basicamente, é uma estratégia de marketing, de promover discursos, ações e propagandas sustentáveis.

# CAPÍTULO 4

## REFLEXÕES SOBRE INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E ESG

*Cristina M. S. Ferigotti*

### Introdução

Este capítulo articula inovação e tecnologia rumo à transição para a sustentabilidade e estimula a reflexão sobre as práticas de ESG. Para tal, fundamenta-se na revisão sumariada da teoria da inovação sociotécnica com três abordagens complementares: transição para a sustentabilidade, perspectiva multinível e gestão estratégica de nicho. A apresentação dessas teorias tem como propósito clarificar as condições de ambiente nos quais as empresas estão inseridas. Além disso, o texto aborda mecanismos de inserção de práticas de ESG, procurando demonstrar a viabilidade destas, para empresas de países em desenvolvimento.

Mas o que é, afinal, ESG? É um acrônimo de *Environmental, Social and Governance* para definir práticas ambientais, sociais e de governança mais sustentável. *Environmental* engloba temas como eficiência energética, emissão de carbono, gestão de resíduos, entre outros; *Social* enfatiza a satisfação dos clientes, o engajamento dos funcionários e o relacionamento com a comunidade, não se esgotando nesses temas; e, finalmente, *Governance* traz em seu bojo a conduta corporativa, a composição de conselho administrativo e a relação entre entidades de governo e política. Embora o conceito de ESG também englobe critérios de sustentabilidade em investimentos e práticas relacionadas ao contexto de responsabilidade social, estes não serão objetos de análise neste artigo. Desse modo, *Environmental, Social and Governance* representam aqui boas práticas ambientais, sociais e de governança para um negócio.

Inicialmente, inovação é vista em sentido amplo, que envolve a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, desenvolvimento de novas fontes provedoras de matéria-prima e outros insumos, além da criação e abertura de estruturas de mercado (FIGUEIREDO, 2015). A tecnologia é vista



como um conjunto de conhecimentos (know-how) práticos e teóricos, métodos e procedimentos, experiências, bens físicos e equipamentos concebidos (FIGUEIREDO, 2015; DOSI; NELSON, 2009).

A adoção e o desenvolvimento da inovação e tecnologia é importante para a criação de um futuro mais sustentável, em que as novas tecnologias são selecionadas por um processo complexo de interação entre fatores econômicos fundamentais. Exemplos são as tecnologias relacionadas com energia renovável ou eficiência energética, para a redução de consumo de recursos naturais, redução de emissão de poluentes e gases que interferem no ambiente.

Para isso, a orientação estratégica para a sustentabilidade em nível corporativo incorpora inovação e tecnologia e atualmente estimula a adoção de práticas de ESG. O entendimento sobre como relacionar melhor a inovação e a tecnologia para a transição para a sustentabilidade e a associação de práticas de ESG irá evoluir ao longo do texto. Serão analisadas as principais transformações na ambiência externa, com base em abordagem teórica. Em seguida, o texto inclui uma breve apresentação sobre mecanismos de inserção para práticas de ESG, considerando que a transição tem por base a aprendizagem contínua e a tecnologia não é dissociada da perspectiva organizacional.

Como este capítulo visa cobrir uma ampla gama de tópicos e perspectivas, ele foi dividido em duas partes. A primeira objetiva uma breve revisão teórica e a segunda compreende métodos e ferramentas no contexto de aplicação de práticas em atividades de inovação e processos de produção. O texto não pretende esgotar o assunto, mas sim estimular o questionamento e a reflexão.

Devido à natureza teórica, serão privilegiados fatores como originalidade e o aspecto de novidade, porém apresentando limitações relativas à ausência de estudos empíricos.

## **Perspectiva I**

### **Teoria da inovação sociotécnica**

A relação de práticas de ESG é um dos grandes desafios para o ambiente empresarial em transição para a sustentabilidade. Quer dizer, estabelecer a “lente” para enxergar esse novo ambiente para o crescimento irá exigir das empresas a construção de valor e a atribuição de significados para

consumidores em relação a seus produtos e serviços. Mais do que se debruçar sobre a estética, as empresas devem incorporar inovação e tecnologia em produtos e serviços com o intuito de contribuir para a sustentabilidade. Assim, a sustentabilidade colabora para o aumento da capacidade de inovação de uma empresa em um ciclo virtuoso. Desse modo, a inovação é fator que suscita novas empresas, novos produtos que substituem constantemente os antigos, em ciclos de crescimento econômico e desenvolvimento tecnológico identificados por Schumpeter desde 1911.

O desenvolvimento da inovação não é tão novo assim. A inovação passa a ter um viés de abordagem sociotécnica, quando a tecnologia promove o uso e a disseminação de produtos e serviços com critérios de sustentabilidade intrínsecos em sua concepção, de modo que atendam aos anseios da sociedade sensibilizada para causas ambientais e sociais, desde que o debate contemporâneo para o desenvolvimento sustentável foi alicerçado em uma série de documentos e disponibilizado para a sociedade (OECD, 2011; UNITED NATIONS, 2012).

Desde a perspectiva de Schumpeter (1934), o crescimento econômico apresenta a inovação para o desenvolvimento e o aumento do bem-estar social (PYKA, 2017). Mecanismos de mercado e mudanças estruturais não foram considerados parte do problema, mas precisam ser parte da solução, apoiando o crescimento qualitativo em direção à sustentabilidade (JACOBS; MAZZUCATO, 2016). Por outro lado, somente o desenvolvimento de tecnologia não é garantia para sua implementação ou sucesso, porque o desenvolvimento de regulações e tecnologias complementares é muito importante para que inovações sejam implementadas pela sociedade (FREEMAN, 1987; LUNDVALL, 1992; ROTMANS; KEMP; ASSELT, 2001). Nesse contexto, há outros aspectos que influenciam o desenvolvimento da tecnologia, como práticas de usuários, mercados, significado cultural, infraestrutura, redes de manutenção e de infraestrutura (ELZEN; GEELS; GREEN, 2004).

Por isso, o estudo do desenvolvimento de inovações sustentáveis requer análise por meio de perspectiva que relacione o regime sociotécnico (regras e instituições) e atores humanos, organizações e grupos sociais (envolvendo conexões) devido a sua característica multinível, que articula várias dimensões: organização, cultura, tecnologia, regras e normas; porque em geral a transição

é um fenômeno muito complexo e abrangente. Portanto, sustentabilidade é um conceito multidimensional, em que as dimensões social e tecnológica necessitam desenvolver-se simultaneamente. É disso que se trata a inovação sociotécnica, quando as dimensões sociais e tecnológicas convergem em produtos e serviços amigáveis ao meio ambiente e ao bem-estar social.

### **A transição para a sustentabilidade e a perspectiva multinível**

A transição é um processo não linear e gradual que envolve mudanças estruturais. Os estudos sobre transição examinaram diferentes enfoques e contribuíram conceitualmente, relacionando-se com a inovação, a qual tem papel central para a sustentabilidade (ELZEN; GEELS; GREEN, 2004; HAFKESBRINK, 2007; SMITH; STIRLING; BERKHOUT, 2010), como em seus efeitos socioeconômicos na vida diária, com mudança climática, por exemplo.

Sob o ponto de vista sociológico, as características da transição são: (i) coevolução de processos, que requerem mudanças múltiplas ou novas configurações em sistemas sociotécnicos; (ii) envolvimento de multiatores; (iii) mudança radical, que pode ocorrer em etapas; (iv) processo de longo prazo; e (v) vinculação ao campo da organização, como em Dimaggio e Powell (1983). Mas, particularmente no campo de estudos em inovação e tecnologia, a transição sociotécnica envolve alterações sistêmicas na configuração geral de sistemas, por exemplo, de transportes, energia, agroalimentares e que irão impactar a tecnologia, a política, os mercados e as práticas de consumo, a infraestrutura, o significado cultural e o conhecimento científico (ELZEN; GEELS; GREEN, 2004; GEELS, 2004).

Por outro lado, os problemas ambientais contemporâneos, como as mudanças climáticas e a diminuição de recursos naturais, são fatores que impactam as estratégias das empresas, que focam em inovação e tecnologia com vistas à transição para a sustentabilidade. Especificamente, sustentabilidade é aqui compreendida como um processo que traz mudanças sociais, econômicas, ambientais e tecnológicas por meio de inovações e é reconhecida como um significativo direcionador do crescimento econômico. Desse modo, as melhorias incrementais não são suficientes, a indústria necessita ser reestruturada, tanto quanto os produtos e os sistemas (OCDE, 2009).

A transição para a sustentabilidade tem algumas características especiais que a diferem de outras transições históricas: (i) é orientada por objetivos; (ii) não oferece benefícios óbvios para o consumidor; (iii) é mais necessária em setores como transportes, energia e agroalimentar. Isso implica que a transição para a sustentabilidade é necessariamente sobre interações entre tecnologia, políticas públicas e poder, economia, negócios e mercado, cultura, discurso e opinião pública (GEELS, 2011). Portanto, os gestores podem utilizar perspectivas teóricas que abordem, em primeiro lugar, a natureza multidimensional das transições de sustentabilidade e, em segundo lugar, a dinâmica de mudança estrutural, para familiarizar-se com o ambiente de transição ao qual suas empresas estão expostas.

No que diz respeito à mudança estrutural, o problema é que muitos sistemas insustentáveis são estabilizados por meio de mecanismos de aprisionamento (*lock in*), como economias de escala, investimentos irrecuperáveis em máquinas, infraestruturas e competências. Também com compromissos institucionais, crenças compartilhadas e discursos, relações de poder e lobby político por parte dos titulares estabilizam os sistemas existentes (UNRUH, 2000). Esses mecanismos de aprisionamento criam dependência de uma trajetória de tecnologias e podem dificultar a mudança de estilos de vida e preferências dos consumidores. Assim, o quebra-cabeça analítico central é entender como surgem inovações e como elas podem substituir, transformar ou reconfigurar sistemas que irão afetar os pilares da sustentabilidade: econômico, social e ambiental (GEELS, 2011).

### **A perspectiva multinível**

A perspectiva multinível é uma teoria que conceitua a dinâmica geral de padrões de transições sociotécnicas (GEELS, 2011), e busca discutir as mudanças como um processo social de assimilação de novas tecnologias que modifica regras existentes. Ela amplia a unidade de análise de produtos tecnológicos para sistemas sociotécnicos que fornecem funções como mobilidade, calor, habitação, entre outros. Esses sistemas consistem em uma mistura interdependente e em coevolução de tecnologias, cadeias de suprimentos, infraestruturas, mercados, regulamentos, práticas do usuário e significados culturais (GEELS, 2011).

Para melhor compreender a perspectiva multinível, recorre-se a uma ilustração de relação entre níveis micro, meso e macro. Quer dizer, essa relação de níveis demonstra em quais fases as mudanças de tecnologia ocorrem. Assim, uma tecnologia que tenha um alto grau de novidade irá inicialmente ser desenvolvida no nível mais baixo, o de nicho. O nível de novidades, o nicho, funciona como um local de aprendizado sobre especificações técnicas, preferência de usuários. As inovações que ocorrem nos nichos são principalmente em resposta às mudanças no ambiente. O nível meso (sociotécnico) é caracterizado por inovações que “refinam” tecnologias já existentes. Esse nível exerce uma força estrutural sobre as alternativas de tecnologias surgidas em nichos, onde há uma acumulação de coenvolvimento de mercados com ajustes em infraestruturas. No nível macro, as mudanças acontecem lentamente, podendo exercer pressão sobre o nível meso e criar oportunidades para tecnologias em nichos.

A perspectiva multinível exemplifica a transição pela interação entre os três níveis. Por isso, como anteriormente citado, o processo de transição ocorre de um sistema relativamente estável para outro via coevolução de mercados, estabelecendo uma mudança na estrutura social, como em Loorbach (2007). De acordo com o autor, eventos extemporâneos, crise de petróleo, por exemplo, podem acelerar a transição para a sustentabilidade, mas não seria a única causa. Sendo assim, a perspectiva multinível discute a transição a partir de um processo social de assimilação de novas tecnologias que transformam regras existentes. Trata-se da inter-relação entre níveis com escalas diferentes, em que a transição irá ocorrer quando tendências, desenvolvimento e eventos acontecem simultaneamente e influenciam um ao outro, conduzindo a uma única direção, levando à modulação ou a uma convergência (GRIN; ROTMANS; SCHOT, 2010).

Enfim, a modulação resulta da interação de três níveis analíticos: (i) micro, os nichos para inovações radicais; (ii) meso, os regimes sociotécnicos, práticas estabelecidas e suas normas associadas, que estabilizam sistemas existentes; e (iii) macro, cenários exógenos, que influenciam os nichos e os regimes sociotécnicos (GEELS, 2011). Vale lembrar que no processo de transição para a sustentabilidade é que se considera práticas de ESG, no surgimento de inovações ou nas mudanças sociais, como comportamento de consumo, para atender a questões relacionadas à sustentabilidade, quer na dimensão

ambiente-econômico: eficiência de energia, subsídios e incentivos, tecnologias limpas; na dimensão ambiental-social: políticas de conservação, justiça ambiental; ou na dimensão socioeconômica: ética no negócio, benefícios aos trabalhadores, comércio justo.

### **Mas, afinal, por que abordar o nicho?**

A visão de nicho pode ser percebida como uma ferramenta de gestão, ela é baseada em uma compreensão de como os gestores irão definir inovações e tecnologias para mudanças que irão impactar a sociedade (nível meso, sociotécnico). Desse modo, os critérios de sustentabilidade e de práticas de ESG adotadas pelos gestores irão tornar-se visíveis em produtos, processos e serviços da empresa. De alguma maneira, influenciam a criação de expectativas e a conexão entre atores para, em cooperação, desenvolver inovações, interagindo em múltiplas mudanças com negociações e aprendizagens, sobre forma e função de novas tecnologias (GRIN; ROTMANS; SCHOT, 2010).

As expectativas em nível micro são muitas vezes mais específicas, pois os atores do nicho geralmente se mobilizam e as expressam como estratégias para atrair outros atores (YANG; RALITSA; SCHOT, 2020). Portanto, as expectativas em nível de nicho referem-se ao desempenho futuro de configurações específicas de tecnologias emergentes, suscitando questionamentos no campo econômico, tecnológico, social e ambiental, por exemplo: elas irão gerar prosperidade e melhorar economias emergentes? Como as tecnologias de energias renováveis (biogás, biometano, eólica, solar) irão atender à demanda de energia e seu desempenho? Nas dimensões sociais, a tecnologia implementada irá beneficiar socialmente as comunidades afetadas de maneira justa e equitativa? Na dimensão ambiental, a tecnologia irá causar danos a longo prazo para o ambiente? Por isso, deve-se aprender sobre problemas, necessidades e potencialidades, sobre quais ajustes a tecnologia requer, quais políticas são necessárias, quais mudanças em regulações ou legislação são necessárias para a aplicação da tecnologia, visto que a aprendizagem é uma condição necessária para o desenvolvimento de novas tecnologias e para a articulação de expectativas valorizando e apoiando o nicho (SCHOT; GEELS, 2008).

Por outro lado, novas tecnologias não se movem rapidamente, a letargia da inovação pode persistir por décadas, pois a transição do velho para o novo

nunca será automática (FUSSLER; JAMES, 1996). Por exemplo, as tecnologias ambientalmente amigáveis têm uma lenta aceitação pelo mercado, o que não é de modo algum algo excepcional. Há muitos fatores que impedem o desenvolvimento e o uso de tecnologias, especialmente as novas, visto que as mais radicais exigem mudanças no comportamento dos consumidores, políticas regulatórias e infraestruturas para acomodá-las. A relevância do nicho é sua correspondência com espaços protegidos, intencionalmente criados para aprendizagem sobre novas tecnologias ainda não padronizadas, as quais estão em uma etapa crucial para tornar-se inovações e contribuir para a mudança de regime para a sustentabilidade (RAVEN, 2012).

Em outras palavras, o nível de nicho é o local para inovação radical de tecnologias individuais, nele ocorre a articulação de visões e expectativas de gestores, as quais provêm a existência e direção de aprendizagem em múltiplas dimensões, a saber: aspectos técnicos e especificações de design, preferências de usuários e mercados, significados culturais e simbólicos, entre outras (KEMP *et al.*, 2007). Além disso, usuários, fornecedores, medidas de políticas públicas, como subsídios, subvenções para investimentos, marcos legais suportam propositadamente os nichos (RAVEN, 2012).

Enfim, quando se procura compreender o nicho como ferramenta de gestão para o alcance de estratégias de sustentabilidade, pode-se inferir que processos-chave, aqui compreendidos como: aprendizagem, articulação de visão, expectativas entre atores e apoio de usuários contribuem para a inovação e a tecnologia, as quais devem estar alinhadas com práticas de ESG.

## **Perspectiva II**

### **Métodos e ferramentas de aplicação de práticas em atividades de inovação e processos produtivos que contribuem para a definição de ESG**

#### **Definindo uma empresa em transição para a sustentabilidade**

A decisão de como a empresa torna-se ativa na transição para a sustentabilidade diz respeito a estabelecer estratégias e envolver-se com práticas de ESG. Estas irão “promover” a empresa como protagonista de um importante papel, oferecendo e entregando valor em uma contribuição positiva em termos de prosperidade, inovação e qualidade de vida para a

sociedade. Porém, para a entrega de valor a partir de seus produtos e serviços, as empresas utilizam recursos naturais (água, energia elétrica ou outra), emitem poluição por meio de seus processos de produção ou por meio do funcionamento de seus produtos, cuja tecnologia para funcionamento também pode emitir resíduos poluentes. Para minimizar essa dicotomia, são realizados esforços para reduzir os efeitos indesejados, causados pelas operações, e fornecer soluções, como tratamento e reutilização de água, redução de consumo de energia, redução da emissão de CO<sub>2</sub>, busca pela eficiência energética de produtos/tecnologias desenvolvidos. Assim, a empresa em transição para a sustentabilidade irá priorizar inovação sustentável, como um processo em que os direcionadores da sustentabilidade (ambientais, sociais e econômicos) são integradas em sistemas da empresa, a partir da geração da ideia por meio de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e comercialização. Isso se aplica tanto a produtos e serviços quanto a modelos de negócios e a organizações, conforme Clark (2007).

Atualmente, a necessidade de transição para a sustentabilidade é clara para as empresas, porém tem acontecido de maneira gradativa no decorrer do tempo. Adicionalmente, esse movimento não ocorre de maneira similar entre setores industriais, no modo pelo qual a dinâmica da interação entre estratégias de inovação e sustentabilidade decorre (MIDTTUN, 2007). O envolvimento com a sustentabilidade frequentemente envolve etapas com mudanças graduais em capacidade de inovação (BELL; FIGUEIREDO, 2012), de maneira mais ou menos célere. Os gestores irão decidir quais iniciativas irão considerar as mais apropriadas de acordo com as estratégias de sustentabilidade.

### **Considerando a perspectiva externa para as empresas**

As empresas estão frequentemente expostas às pressões de políticas públicas, regulações ou janelas de oportunidade, que impactam suas operações, o que na análise de perspectiva multinível se classifica como nível macro (cenários). Pode-se exemplificar com a implementação do Protocolo de Montreal em 1990, quando foi criado o Fundo Multilateral (FML) para auxiliar os países em desenvolvimento a cumprir metas que previam duas etapas de redução de uso do gás clorofluorcarbono (CFC), gás nocivo ao meio ambiente, em 20% por ano, em 1993; 50% até 1998 e com o banimento



completo em 2000. Na época, o FML apoiou e financiou projetos de desenvolvimento e conversão de tecnologia, com treinamentos e capacitações para a eliminação gradual dos gases utilizados na refrigeração. Mas somente a partir de 1999, o Protocolo de Montreal passou a exigir o cumprimento de medidas de controle obrigatório. Paralelamente às iniciativas de sustentabilidade do Protocolo de Montreal em 1992, a Agenda 21, conferência realizada no Rio de Janeiro, estabeleceu a conexão do desenvolvimento sustentável com produtos tecnológicos nos capítulos 4 e 21 do documento, que tratam, em suma, da otimização de uso e recursos para incremento de eficiência energética e uso de material (HAFKESBRINK; HALSTRICK-SCHWENK, 2005).

Além disso, o alcance das mudanças climáticas e o aquecimento global, ocasionado por Gases de Efeito Estufa (GEE), promoveram uma série de respostas às emissões de gases na atmosfera, tais como o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), criado pelo Protocolo de Quioto em 1997, para a redução de emissão de GEE. O Brasil, como signatário da ONU, passou a informar o nível de emissões de GEE e desenvolver estratégias para tratar as mudanças climáticas. Outro exemplo: o desenvolvimento do Plano Nacional de Eliminação dos Clorofluorcarbonos (CFC) em 2002, que previa a eliminação dos CFCs em todos os setores industriais até 2010. Em 2003, a Restrição de Utilização de Substâncias Perigosas (RoHS), da União Europeia, alcançou toda a indústria que utilizava componentes microeletrônicos em seus produtos e que tinham relações comerciais com a Europa.

No Brasil, em 2010, foi desenvolvida a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que regulamenta a destinação de resíduos e aumenta a corresponsabilidade dos integrantes da cadeia de produção na comercialização e reciclagem de produtos eletroeletrônicos. A lei brasileira trouxe aos fabricantes que operam no país mais responsabilidades, tanto na questão do design do produto quanto em sua fabricação, descarte e comercialização. A PNRS trouxe significativas alterações para a indústria, à medida que o contexto social e o comportamento do consumidor e suas preferências têm desenvolvido, gradativamente, senso crítico para a aquisição de produtos, criando uma tensão para orientação proativa de mudanças internas para a sustentabilidade.

Pode-se ilustrar o alcance da iniciativa global para a redução de gases poluentes com o setor de eletrodomésticos de linha branca: para atender a requisitos do Protocolo de Montreal, os refrigeradores e freezers deveriam ser livres de fréon (CFC), menos barulhentos, com velocidade de compressor variável contínua e reagir rápido e com flexibilidade às mudanças (GRANSTRAND *et al.*, 1992), o que de certa forma implicaria uma nova geração de produtos baseados em tecnologias digitais (FERIGOTTI; FIGUEIREDO, 2005). De fato, o estímulo contribuiu para o desenvolvimento de capacidade de inovação do setor de eletrodomésticos de linha branca no Brasil. Os programas de subsídios para eliminação de substância nociva ao ambiente encorajaram a mudança e contribuíram para reduzir custo de desenvolvimento tecnológico, o que também foi revelado em estudos sobre inovação em produto para uso de energia em eletrodomésticos, sobre eficiência de energia em aparelhos de ar condicionado e aquecedores de água nos Estados Unidos (NEWELL; JAFFE; STAVINS, 1999).

### **Considerando a perspectiva interna da empresa**

As empresas são entidades dinâmicas e seu desenvolvimento ocorre com atitudes ativas ou proativas, com estratégias em resposta ao ambiente externo. A diferenciação entre a empresa ativa e proativa está na busca de liderança em assuntos estratégicos de sustentabilidade. O foco em produto/serviço com abordagem estratégica antes da concorrência é quando a empresa se antecipa, tomando iniciativas com desenvolvimentos que avançam em soluções de sustentabilidade, seja horizontalmente, com competidores, ou verticalmente, com parceiros da cadeia de suprimentos. Elevar a sustentabilidade como componente da estratégia significa reconhecer o momento propício para a transição para uma nova fase (VAN TULDER *et al.*, 2014).

A empresa proativa para a sustentabilidade busca converter expectativas e crenças em ação. Por exemplo, a antecipação à legislação ambiental, como ambição em metas de sustentabilidade, irá refletir em estratégias para eventos, ações, decisões, escolhas, opções e direções realizadas pela empresa a longo prazo. Desse modo, no ambiente empresarial, as práticas de sustentabilidade dizem respeito a um conjunto de estratégias proativas que visam integrar os processos de organização da produção a atividade de design e desenvolvimento de produtos. As expectativas e as tendências para

desenvolvimento de produtos e serviços encontram na prática operacional o que é mais alcançável. Quando se trata de questões ambientais, a economia de energia ou a eliminação de resíduos tornam-se mais visíveis, assim como a redução de custos e o aumento da qualidade.

Podemos exemplificar com as indústrias de manufatura, cuja ambição para as plantas industriais é elevar o nível de eficiência de energia. Uma métrica pode ser definida para o sistema de gestão de energia (ISO 50001) e também para tecnologias de energia renováveis. A amplitude de ações com vistas ao alcance de eficiência energética compreende também a eficiência de energia para aquisição de novos equipamentos e a eficiência energética dos produtos desenvolvidos, de acordo com a legislação ambiental brasileira ou métrica similar da Comissão Internacional Eletrotécnica (IEC), caso a empresa seja exportadora para a Europa.

Para ser capaz de gerir eficazmente os sistemas de energia e eficiência, a empresa deve definir métricas, estabelecendo uma base e objetivos. Os principais indicadores de *Key Performance Indicator* (KPI) (PARMENTER, 2015) podem ser expressos em unidades de consumo (GJ, kWh), consumo específico (kWh/unidade) e potência de pico (kW). O KPI é monitorado mensalmente e em um ano até a data (*Years To Date*; YTD), ou seja, a energia acumulada consumida em determinado período, dividido pelo acumulado da produção, e em comparação com o mesmo período do ano anterior.

O uso de KPIs YTD, comuns em todos os tipos de organizações, é uma ferramenta de gestão muito útil para comparar o desempenho no decorrer do ano, absorvendo possíveis variações ocasionais que podem acontecer em um determinado mês (MORAES; MACHADO; SILVA, 2019). É da maior importância que o KPI escolhido permita fácil compreensão de pessoas de diferentes níveis na organização, possibilitando que eles tomem suas próprias ações. Definir uma linha de base para comparações também é fundamental, isto é, como o progresso é medido. A definição de metas consiste em compreender a situação atual, propondo um futuro cenário (visão) e ações por meio das quais possam levar a organização ao cenário desejado.

A seguir ilustra-se de que maneira é possível estabelecer métricas para eficiência de energia, considerando economia de mais de X% na planta industrial (mudou de XX kWh/produto em 2002 para XYkWh/produto em 2006). Vale lembrar que, de acordo com a definição ISO 50001, energia

compreende eletricidade, vapor, ar comprimido, entre outros, e a empresa necessita definir um conceito que possa permitir comparações entre famílias de produtos similares.

### **Como surgem as inovações sustentáveis, dentro da empresa, ou em sua cadeia de valor? Quem as induz ou exige?**

Esta pergunta está relacionada a conceitos de gestão, bem como à teoria multinível descrita anteriormente. Em nível teórico, provavelmente em muitas relações importantes (micro, de nichos, bem como nível meso, sociotécnico, ou macro, na forma de leis ou regulamentos e tendências sociais) e entre inovação, sustentabilidade e práticas de ESG, que podem ser encontradas na gestão da inovação e em P&D, orientadas para a transição para a sustentabilidade.

Quando a inovação prioriza a sustentabilidade, o diálogo com o consumidor provê *insights* em temas importantes para os programas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), o que pode se traduzir na compreensão de necessidades e desejos não atendidos e desenvolvimento de competências na organização relativas ao consumidor. A saber: (i) transformação de soluções técnicas em benefícios emocionais; (ii) designs assegurando que características-chave tornem-se visíveis e se destacando como importante fator de diferenciação; (iii) criação de identidade da marca com valores de lealdade e confiabilidade. Esses direcionadores determinam a contribuição de cada parte interessada dos projetos de tecnologia, que irão compor o portfólio de projetos e o alcance de mudanças sistêmicas no ambiente macro, para padrões de consumo mais sustentáveis. Além disso, as práticas sociais, isto é, a maneira como as pessoas desenvolvem suas tarefas do dia a dia, como trabalhar, cozinhar, socializar ou relaxar, pode ser fonte de inspiração para desenvolvimento de inovação e tecnologias voltadas à sustentabilidade.

Um exemplo da adequação dos direcionadores para a sustentabilidade em projetos de inovação e tecnologia pode ser aplicado ao design e desenvolvimento e de eletrodomésticos para cozinhas. Estes devem considerar a demanda por energia, água e materiais no ciclo de vida dos produtos e metas para redução de emissão de carbono e redução do impacto no ambiente. Aqui se observa a relação da coevolução da tecnologia e as práticas sociais não somente no comportamento do consumidor em determinado contexto cultural, mas também com os elementos mais amplos dos sistemas

sociotécnicos, como infraestrutura (saneamento, gestão de água) e regulações (metas de eficiência energética, redução de emissão de GEE). Em suma, estabelece-se a relação entre a sustentabilidade e a imagem da marca, reputação e valoração de ativos futuros e a construção de uma perspectiva de estratégia de sustentabilidade que compreende a avaliação de projetos dos quais as partes interessadas têm participado.

Porém os esforços para envolver as pessoas na transição para a sustentabilidade tomam diferentes formas, por meio de mudança de comportamento. O mercado consumidor precisa se colocar como fator preponderante para a evolução de um regime sociotécnico pleno. Mesmo que a eficiência energética de um produto seja questão-chave para a sustentabilidade, este atributo isolado, no entanto, ainda não prevê a expansão de mercado de categorias de produtos com inovações sustentáveis.

Sob o ponto de vista das empresas, estas concentram-se em processos de negócios, comprometidos com estratégias ou políticas na área de gestão ambiental e outros critérios norteadores, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A gestão organiza os fluxos de entrada e saída dos recursos da empresa de modo a torná-los o mais eficiente possível com qualidade, produtividade, prazos de entrega, eficiência, uso de materiais e prevenção de perdas (VAN TULDER *et al.*, 2014).

Na prática, as métricas de ESG alcançam a P&D em cooperação com a cadeia de fornecedores. São aplicadas normas de adaptação às políticas ambientais e regulações para produtos localmente, com rede global de fornecedores e procedimentos de responsabilidade ao longo da cadeia de valor. Isso significa protocolos com indicadores específicos relacionados à redução de consumo de energia, materiais, água, emissões de CO<sub>2</sub>. Desse modo, alguns critérios são utilizados na seleção de fornecedores e decisão de compra, tais como: estabelecimento de lista de controle de substâncias perigosas; preferência por matérias-primas que não contenham substâncias proibidas; avaliação de plataformas para avaliação ambiental de fornecedores; dados de produtos verdes aprovados; mecanismos de auditoria de gestão ambiental (CARTER; JENNINGS, 2000).

**Como os processos (do dia a dia) podem ser direcionados para a sustentabilidade e, na prática, se tornar métricas ESG?**

À luz da ambição de realizar projetos sustentáveis de longo prazo, os modelos prescritivos de governança precisam levar em conta que todos os atores sociais exercem influência e, assim, direcionam à mudança social, sendo cientes das oportunidades, bem como das restrições e limitações (LOORBACH, 2009). Em outras palavras, a governança em si não é independente de seu entorno, seja ele social, político ou outro, impulsionado por tendências como o empoderamento da sociedade dinâmica, visto que as estruturas de governança surgiram em todos os setores da economia e da sociedade, exigindo transparência e colaboração.

A adoção de política ambiental para conduzir ações da empresa dentro do conceito de desenvolvimento sustentável de modo que produtos, serviços e manufatura tragam menor impacto para a sociedade é uma primeira condição de capacitação da empresa para práticas de ESG. As ações deverão estar relacionadas a projetos de produtos visando à redução de impacto ambiental na produção, uso e descarte, redução de perda e consumo (energia, água e materiais diversos), melhoria contínua, ações proativas em relação à legislação ambiental, encorajamento aos fornecedores e contratados em sua responsabilidade com o meio ambiente e prevenção à poluição.

### **Quais métodos apoiam a tecnologia e a inovação para alcançar ESG?**

As estruturas de orientação para a sustentabilidade podem apoiar processos transformadores e a mudança pode iniciar a partir de novos métodos e orientações.

A empresa pode adotar gradualmente as certificações de gestão ambiental e desenvolver relatórios de sustentabilidade com indicadores da *Global Reporting Initiative* (GRI), escolhendo temas que forneçam critérios de materialidade para avaliação. As diretrizes do relatório estabelecem indicadores relativos a padrões de energia, materiais, água, emissões de CO<sub>2</sub>, bem como a avaliação ambiental de fornecedores. Além do contexto ambiental, o relatório enfoca responsabilidade social e indicadores de desempenho e economia.

Outro relatório que comprova a atuação da empresa em relação a ESG é o *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World). A família *Dow Jones Sustainability Index* acompanha o desempenho das ações das principais empresas do mundo em termos de critérios econômicos, ambientais e sociais. Também iniciativas como adesão ao Pacto Global das Nações Unidas (UNGC),

compromissos, estratégias ou políticas de gestão ambiental e outros critérios dos ODS e classificações de risco de ESG de instituições como a *Sustainalytics*, uma empresa de pesquisa e classificação ambiental, social e de governança.

Destacam-se as certificações como as concedidas pela *International Organization for Standardization* (ISO), organização não governamental que cria tais normas (WARD, 2011). Na década de 1980, essa organização desenvolveu a ISO 9000, um sistema genérico de gestão da qualidade aceito por empresas em todo o mundo; logo depois, em 1996, foi desenvolvida a ISO 14000 para gestão ambiental (CASTKA; BALZAROVA, 2008). A ISO trabalha em diversas regulamentações relacionadas a políticas públicas, emissões de carbono, saúde e segurança e nanotecnologia. Assim, para complementar esse escopo, a ISO aprovou em 2010 uma norma ambiciosa, que levou cinco anos para ser desenvolvida, sobre a responsabilidade social das organizações, denominada ISO 26000 (WARD, 2011). Ainda, o Sistema de Gestão de Energia (SGE) é um conjunto de procedimentos e atividades implementados por uma organização, seja industrial, comercial, administrativa ou de serviços, em sua rotina diária para tornar o consumo de energia mais eficiente e, assim, promover a redução do consumo total de energia. O resultado aparece na forma de economia financeira e também redução das emissões de GEE.

### **Considerações finais**

Em conclusão, este capítulo favoreceu a compreensão dos vínculos entre inovação e tecnologia com a transição para a sustentabilidade.

Por meio de consulta à literatura, as teorias desenvolvidas mostraram as bases para a inserção de métricas para sustentabilidade em empresas de manufatura industrial, cujas atividades de desenvolvimento e design de produtos e processos produtivos sigam os critérios de ESG, os quais estejam relacionados ou interdependentes com a inovação tecnológica.

Por outro lado, as perspectivas externas e internas apresentaram sugestões de como as empresas expandem práticas de ESG, com obtenção de certificações, tanto ambientais e sociais como econômicas. Ao avançar na transição para a sustentabilidade, políticas internas são necessárias para sustentar e expandir as práticas de ESG. Diversas estratégias manifestam implementação de políticas, tais como gestão ambiental até certificações de

qualidade e sustentabilidade e emissão de relatórios que atestam a credibilidade das estratégias de sustentabilidade da empresa.

Este capítulo contribuiu para a reflexão sobre a interação de inovação e tecnologia e práticas de ESG nas indústrias manufatureiras; e procurou alcançar os formuladores de políticas que podem desenvolver uma perspectiva mais ampla sobre essas indústrias e apoiar sua atualização tecnológica, pois podem contribuir significativamente para o crescimento econômico mais sustentável.

## Referências

BELL, M.; FIGUEIREDO, P. N. Building innovative capabilities in latecomer emerging market firms: some key issues. *In: CANTWELL, J.; AMANN, E. (ed.). Innovative firms in emerging market countries.* Oxford, UK: Oxford University Press. 2012. p. 24-109.

CLARK, T. Sustainable innovation: Key conclusions from sustainable innovation conferences 2003-2006. [S.l.]: The Centre for Sustainable Design, 2007. Disponível em: [http://www.cfsd.org.uk/Sustainable%20Innovation/Sustainable\\_innovation\\_report.pdf](http://www.cfsd.org.uk/Sustainable%20Innovation/Sustainable_innovation_report.pdf). Acesso em: 19 jun. 2022.

CARTER, C. R.; JENNINGS, M. M. Purchasing's contribution to the socially responsible management of the supply chain. Center for Advanced Purchasing Studies, [S.l.], 2000.

CASTKA, P.; BALZAROVA, M. A. The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardization of social responsibility-an inside perspective. *International Journal of Production Economics*, [S.l.], v. 113, n. 1, p. 74-87, 2008. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527307003106?via%3Dirub>. Acesso em: 20 jun. 2022.

DIMAGGIO P. J.; POWELL W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, [S.l.], v. 48, p. 147-160, 1983.

DOSI, G.; NELSON, R. R. Technical change and industrial dynamics as evolutionary processes. Laboratory of Economics and Management, Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, 2009.

ELZEN, B.; GEELS, F. W.; GREEN, K. (ed.). *System Innovation and the Transition to Sustainability: Theory, Evidence and Policy.* Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

ELZEN, B.; GEELS, F. W.; LEUWIS, C. S.; VAN MIERLO, B. Normative contestation in transitions 'in the making': animal welfare concerns and system innovation in pig husbandry (1970-2008). *Research Policy*, [S.l.], v. 40, p. 263-275, 2011.

FERIGOTTI, C. M. S.; FIGUEIREDO, P. N. Managing learning in the refrigerator industry: evidence from a firm level study in Brazil. *Innovation: Management, Policy & Practice Journal*, Australia, v. 7, n. 2-3, p. 222- 239, 2005.

FIGUEIREDO, P. N. *Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil.* 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FREEMAN, C. *Technology policy and economic performance: lessons from Japan.* London: Frances Pinter Publishers, 1987.

FUSSLER, C.; JAMES, P. *Driving Eco-Innovation: a breakthrough discipline for innovation and sustainability.* London: Pitman Publishing, 1996.



- GEELS, F. W. From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, [S.l.], v. 33, p. 897-920, 2004.
- GEELS, F. W. The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, [S.l.], v. 1, p. 24-40, 2011.
- GRANSTRAND, O.; BOHLIN, E.; OSKARSSON, C.; SJÖBERG, N. External technology acquisition in large multi-technology corporations. *R&D Management*, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 111-134. 1992.
- GRIN, J.; ROTMANS, J.; SCHOT, J. Transitions to sustainable development: new directions in the study of long-term transformative change. New York: Routledge, 2010.
- HAFKESBRINK, J.; HALSTRICK-SCHWENK, M. A sustainable innovation scorecard for the electronics industry innovation system. *In: HORBACH J. (ed.) Indicator Systems for Sustainable Innovation*. [S. l.: s. n.], 2005. DOI: Org/10.1007/3-7908-1620-5\_8.
- HAFKESBRINK, J. Transition management in the electronics industry innovation system: systems innovation towards sustainability needs governance portfolio. *In: LEHMANN-WAFFENSCHMIDT, M. (ed.) Innovation towards sustainability. Conditions and Consequences*. Physica-Verlag, Heidelberg.
- IEC. Disponível em: <https://www.iec.ich/homepage>. Acesso em: 22 jun. 2022.
- ISO. ISO 50001. Energy Management Systems – Requirements with guidance for use. 2018. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/69426.html>. Acesso em: 16 maio 2022.
- JACOBS, M.; MAZZUCATO, M. Rethinking capitalism: economics and policy for sustainable and inclusive growth. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley-Blackwell; *The Political Quarterly*, 2016.
- KEMP, R.; SCHOT, J.; HOOGMA, R. Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 10, n. 2, p. 175-198. DOI: 10.1080/09537329808524310.
- LOORBACH, D. Transition management: new mode of governance for sustainable development. Utrecht: International Books, 2007.
- LOORBACH, D. Transition management for sustainable development: a prescriptive, complexity-based governance. *Framework Governance*, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 161-183, 2009. DOI: 10.1111/j.1468-0491.2009.01471.
- LUNDVALL, B-Å. (ed.) National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter Publishers, 1992.
- MIDTTUN, A. Corporate responsibility from resource and knowledge perspective. Towards a dynamic reinterpretation of C(S)R: are corporate responsibility and innovation compatible or contradictory? *Corporate Governance*, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 401-413, 2007.
- MORAES, O. G.; MACHADO, I. R.; SILVA, E. J. Energy efficiency study throughout the industrial operations of a multinational household appliances manufacturer company in Brazil. *Procedia CIRP Life Cycle Engineering (LCE) Conference*. 2019.
- NEWELL, R. G.; JAFFE, A. B.; STAVINS, R. N. The induced innovation hypothesis and energy-saving technological change. *Quarterly Journal of Economics*, [S.l.], v. 114, n. 3, p. 941-75, 1999.
- OCDE. Rev. 3 technology intensity definition. OCDE Directorate for Science, Technology and Industry, [S.l.], 2011.
- PARMENTER, D. Key performance indicators: developing, implementing, and using winnings KPIs. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2015.

- PYKA, A. Dedicated innovation systems to support the transformation towards sustainability: creating income opportunities and employment in the knowledge-based digital bioeconomy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, [S.l.], 2017.
- RAVEN, R. Analyzing emerging sustainable energy niches in Europe: a strategic niche management perspective. In: VERBONG, G. P. J.; LOORBACH, D. (ed.). *Governing the Energy Transition*. [S.l.]: Routledge, 2012.
- ROTMANS, J.; KEMP, R.; ASSELT, M. More evolution than revolution: transition management in public policy foresight. *The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 15-31, 2001.
- SCHOT, J.; GEELS, F. W. Strategic niche management and sustainable innovations journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis Strategic Management*, [S.l.], v. 20, n. 5, p. 537-554, 2008.
- SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- SMITH, A.; STIRLING, A.; BERKHOUT, F. The governance of sustainable socio-technical transitions. *Research Policy*, [S.l.], v. 34, p. 1491–1510, 2010.
- UNRUH, G. C. Understanding carbon lock-in. *Energy Policy*, [S.l.], v. 28, p. 817–830, 2000.
- UNITED NATIONS. Secretary and General S High level panel on global sustainability. *Resilient people, resilient planet: a future worth choosing*. 2012. Disponível em: <https://earthcharter.org/library/resilient-people-resilient-planet-a-future-worth-choosing/>. Acesso em: 21 jun. 2022.
- VAN TULDER, R.; VAN TILBURG, R.; FRANCKEN, M.; DA ROSA, A. *Managing the transition to a sustainable enterprise: lessons from frontrunner companies*. [S.l.]: Routledge, 2014.
- WARD, H. The ISO 26000 International guidance standard on social responsibility: implications for public policy and transnational democracy. *Theoretical Inquiries in Law*, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 665-718, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.2202/1565-3404.1282>. Acesso em: 18 jun. 2022.
- WEBER, M.; HOOGMA, R.; LANE, B.; SCHOT, J. *Experimenting with sustainable transport technologies: a workbook for Strategic Niche Management*. [S.l.]: University of Twente, 1999. Disponível em: <https://research.utwente.nl/en/publications/experimenting-with-sustainable-transport-technologies-a-workbook>. Acesso em: 17 jun. 2022.
- YANG, K.; RALITSA, H.; SCHOT, J. Niche acceleration driven by expectation dynamics among niche and regime actors: China's Wind and Solar Power Development. *SPRU Working Paper Series*. [S.l.]: University of Sussex Business School, 2020. Disponível em: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:sru:ssewps:2020-03>. Acesso em: 21 jun. 2022.

## **EXPLORING INTERACTIONS BETWEEN SUPPLY CHAIN RESILIENCE AND SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE FASHION INDUSTRY**

*Gustavo Fructuozo Loiola  
Lucas Gabriel Bezerra Lima  
Alexandre de Araújo Gomes Júnior*

### **Introduction**

The fashion sector is one of the most responsible for environmental and social problems that we face today as a society. Fashion is a large chain, which involves many links, from the cotton producer, through the fabric production process, design, production, transport, logistics, commercialization, use and disposal. Each of these stages has an impact and according to Arici e Lehmann (2020), this is the second most water consuming industry – the numbers reach 1.5 trillion liters annually. The end of the chain also needs a careful look, since a lot of production waste is discarded inappropriately, in rivers or on the ground, contaminating the environment and aggravating social problems. The social dimension also presents a major challenge, and as it is an extensive chain, there is great difficulty in promoting transparency and traceability. Scandals involving child labor or slavery were highlighted a few years ago, such as Rana Plaza tragedy, involving companies like Nike and Zara (JACOBS; SINGHAL, 2017; KUIPERS, 2018). After this scandal in 2013, it was possible to observe a growing number of initiatives related to sustainable fashion, especially as a growing discussion inside the industry (HEINZE, 2020). Movements such as Fashion Revolution, Copenhagen Fashion Summit, UN Fashion Industry Charter for Climate Action signified the growing interest in the topic and promoted its discussion among society.

This research is built on the work of Brydges *et al.* (2020), on the question if Covid-19 pandemic will support the transition to a more sustainable fashion industry. The fashion industry has impact in social and environmental issues, especially related to the use of resources, and issues in the value chain connect

to workforce or production patterns (JACOBS; SINGHAL, 2017). Covid-19 pandemic somehow impacted all industries in a systemic way, concerning supply chain and demand disruptions (MCMASTER *et al.*, 2020). These disruptions generate turbulence and uncertainties that consequently threaten the operations of organizations (JÜTTNER; MAKLAN, 2011). For fashion industry there are also implications related to consumption behavior (FASHION REVOLUTION, 2021) and falling income, causing a decrease in consumption.

In addition to impacting humanity as a whole, especially in 2020, the consequences of the coronavirus pandemic reverberated in the operations of organizations and the way consumers relate to them. The market started to question more about the production processes of the products they consume and also to be more curious about the sustainability practices of organizations. It is evident that in recent years we have seen changes in the number of companies reporting sustainability. As shown in the KPMG Survey of Sustainability Reporting (THRELFALL *et al.*, 2020), around 96% of the world's 250 largest companies report on their performance on the topic. This motivation goes beyond issues related to new regulations and laws, but it involves the interest of the financial sector in environmental, social and governance (ESG) themes, and as mentioned above, a growing demand from society.

In this sense, this article seeks to answer the research question: did the Covid-19 pandemic stimulate a sustainable transition in the fashion industry of an emerging market? Analyzing the cases of four Brazilian companies in the fashion sector, this paper explores whether the situation generated by the Covid-19 pandemic in the context of the Supply Chain Resilience contributed to promote changes in the Sustainable Supply Chain Management. In the next session we present the theoretical framework that was used for the article, subsequently the methodological process for the analysis of cases and choice criteria, followed by the analysis through the Five-R framework proposed by Etsy e Winston (2009) which is based on five critical processes "recycle, reuse, reduce, re-design and re-imagine" and finally discussion and conclusion.

## **Theoretical background**

### **Supply Chain Management and external pressures**

Sustainable Supply Chain Management (SSCM) addresses organizations' recognition of achieving long-term company performance and addressing eco-, green-, and ethical-fashion issues within internal operations and across the companies included in the supply chain, where stakeholders ask for sustainability beyond compliance (TOUBOULIC; WALKER, 2015). The concept of Triple Bottom Line is generally used in many papers to conceptualize SSCM and theorize and explore the dimensions of sustainability and Corporate Social Responsibility (CSR) that remain as requirements for the implementation of SCM practices (TOUBOULIC; WALKER, 2015).

In recent years, in the context of increasing consumption, much of the fashion industry has migrated to the concept of "fast fashion", whose production model reproduces collections of major brands quickly, constantly and at low cost (MCMASTER *et al.*, 2020). This poses a major challenge for supply chain management as fashion manufacturing tends to move to low-cost countries trying to reduce costs (BRYDGES; RETAMAL; HANLON, 2020) and also neglect the management of natural resources, productive processes and the relationship with suppliers and other links in the chain. Currently the pressure of shareholders and stakeholders to sustainable practices has influenced big changes in operations and supply chains, where businesses rush to reduce environmental impact and human rights risks as part of their strategy. In this context, sustainable fashion emerges based on sustainability values, such as good working conditions and reduced environmental destruction, based, or not, in stakeholders' pressures or self-commitment to climate change or world disasters (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2016).

### **Supply Chain Resilience and Covid-19**

Supply Chain Resilience (SCR) has been defined from two perspectives, where one of them is the system's ability to suffer disturbances and maintain its functions, controls and operations, and the second one is the capacity to adapt and transform/develop after an impeding event (WIELAND; DURACH, 2021). These impeding events/disturbances can be exemplified as larger crises or disaster (e.g., political, economic, ecological, societal, cultural, criminal, etc.). These occurrences go beyond the supply chain boundaries but have an influence on its "normal" functioning. One recent example is the

socioeconomical crisis caused by Covid-19 pandemic that has been generating supply and demand disruptions and has required new efforts for supply chains to keep operations (DIOP; ASONGU; NNANNA, 2021).

On the subject of Fashion Industry, which includes supply, production, retail and consumption of clothes, shoes or accessories, the Covid-19 pandemic has had a significant impact in terms of design, production, retail, consumption, and end-of-life (BRYDGES; RETAMAL; HANLON, 2020), and also caused a weakening in supply and demand, with resonant implications for supply chain activities and management (MCMASTER *et al.*, 2020). Brydges and Hanlon (2020) pointed out that the fashion industry has been resilient in the pandemic context, as agents across the system manifested rapid but highly uneven recovery responses, reflecting the existence of inequalities in the industry's actors around the world. This means that the pandemic crisis reinforced the structural inequalities behind the fashion value chain and the importance to identify firms' local needs during a crisis.

The evidence described above highlight that understanding resilience is more than recovering and keeping the industry in operation or even the need to build flexibility to mitigate demand risks, but also establishing a transformative foundation to support workers, society, and environmental realities in a more meaningful, healthy and safe way (BRYDGES; HANLON, 2020). However, from this process of resilience and transformation, it is possible to notice a great opportunity: to create a real and sustainable renaissance of value chain, which requires the involvement and engagement of different stakeholders and business models in distinct production sectors with interconnected social and environmental challenges, addressing structural inequalities (BRYDGES; RETAMAL; HANLON, 2020; D'ADAMO; LUPI, 2021). In light of this, this paper seeks to answer if a crisis like Covid 19 pandemic is likely to encourage the fashion industry to rethink its operations towards a more sustainable business model (BRYDGES; RETAMAL; HANLON, 2020; D'ADAMO; LUPI, 2021) in the context of an emerging market.

## **Research method**

The method used in this research is a qualitative multiple case study, as it allows the direct observation of the context, making it possible to approach

several stages of a supply chain (SEURING, 2008). Moreover, the case study approach raises the possibility to focus on a contemporary phenomenon within a real-life context (YIN, 2015), such as Covid-19 pandemic. The choice of document analysis in multiple cases allows to track changes and development, in addition to being able to compare between companies and identify differences and similarities (BOWEN, 2009).

The definition of the cases for this study was based on the data from the Fashion Transparency Index Brazil (REVOLUTION, 2021) that annually analyses fashion brands and retailers operating in Brazil, classifying them according to the level of public information on their policies, practices and impacts related to sustainability issues within their operations or in their supply chain. The authors selected the five companies with the highest scores for policies and commitments, governance, traceability, knowledge, communication and resolution, and highlighted topics including climate issues, circularity and diversity topics. One of the five companies was removed from the analysis, as it is part of the same business group as another in the ranking, and therefore share many practices and strategies.

The qualitative method used was the documentary analysis of reports, articles, and public commitments of companies, data that through the methodological process could be analyzed, understood and interpreted to gain meaning. As the authors sought to analyze the impact of Covid-19 pandemic within the fashion industry, the temporal cutoff is interesting, and therefore the document analysis allows to monitor the development and changes of companies during the analyzed period (BOWEN, 2009). The methodology allows the comparison and identification of changes over time and, when analyzing public reports, to have an overview of how the organization behaved before and after the crisis generated by the pandemic.

The data collection was carried out in four stages: (i) Google search the keywords in Portuguese “company name + sustainability”, “company name + sustainability strategy”, “company name+ corporate social responsibility” with a date interval of 1 year, from March 11<sup>th</sup> 2019 until March 11<sup>th</sup> 2020, the day on which the World Health Organization officially declared the Coronavirus pandemic; (ii) the same survey was conducted in the post- March 11<sup>th</sup> 2020 to March 2022, taking into account the pandemic and post-pandemic period; (iii) websites, public documents, interviews and pages containing sustainability-

related topics were selected, and duplicated content was deleted; (iv) data were also collected from public reports in sustainability, investors and/or similar, from the years 2020 (referring to the year 2019) and 2021 (referring to the year 2020). It is important to note that these documents contain texts and images that were written, developed and published without the interference of the authors. The collected data were categorized and analyzed according to five critical processes in the supply chain: recycle, reuse, reduce, re-design and re-imagine (ETSY; WINSTON, 2009), and described individually by case.

## **Data analysis**

### **Description of the cases**

Company 01 has open capital, listed on the Brazilian Stock Exchange (B3) since October 2019, with a large presence in Brazilian retail, with more than 14,000 employees at the end of 2021, spans 111 cities in all Brazilian states through 295 stores and 4 distribution centers. The Company is of Dutch origin, founded in 1841, and had its first store in Brazil in 1976. It has an Institute to address social issues and, in 2010, was the first fashion retail company to publish a Sustainability Report, following the guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI). It has great recognition in the area of sustainability, with presence in transparency indexes and awards for its sustainable initiatives.

Company 02 emerged as part of a manufacturing industry in southern Brazil, inaugurated in 1922. In 1965 it was incorporated as a retail company and soon in 1967 it became a publicly traded company, and in 2005, had its public offering on the São Paulo Stock Exchange, as Novo Mercado, and with approximately 100% of the shares in circulation. It is currently the largest fashion retailer in Brazil, with 385 physical stores (373 in all states of Brazil, 8 in Uruguay, 4 in Argentina) and online platforms. The group has 24.8 thousand employees in 2020, who work in different businesses. Company 02 has a presence in the Corporate Sustainability Index of the Brazilian Stock Exchange, and the only Brazilian retailer to have a presence in the Dow Jones Sustainability Index.

Company 03 was founded in 1968, with its manufacturing hub based in Santa Catarina, Brazil. In addition to the main brand, the company owns clothing and accessories lines for kids, plus size fashion and other categories.



The group has 3 manufacturing units, 4,500 employees and is present in more than 25,000 stores throughout Brazil. The company stands out for its notorious performance in the field of sustainability where, in 2019, ranked among the 20 most transparent fashion brands in the world, according to the Fashion Transparency Index (ITM) and one of the most sustainable in Brazil, by *Guia Exame de Sustentabilidade*.

Company 04 was founded in 1949 in Germany, and arrived in Brazil in 1973, in the city of São Paulo. The main reason for the brand to bet on the Brazilian market was the enormous interest that thousands of consumers already showed in sporting goods. Today, they produce, sell and distribute footwear, sportswear, sports equipment and toiletries. The group has 62,000 employees around the world and spans 160 nationalities. In addition to e-commerce, the company has a network of 25 retail stores throughout Brazil. The multinational's Brazilian manufacturing unit is responsible for manufacturing 30% of the brand's footwear in Brazil, but its clothing and accessories are already almost entirely produced in the country.

### **Five R Framework**

In the book *Green to Gold*, the authors (ETSY; WINSTON, 2009) present how companies use environmental strategy as a vector for innovation, value creation and competitive advantage. The discussion of a framework based on five dimensions was used by Ho and Choi (2012), to assess sustainable fashion supply chain management in a Hong Kong company. This work appropriates this framework because it considers it effective to evaluate the movements of companies in the fashion sector, especially looking at the supply chain and the process of initiation, implementation and institutionalization of initiatives. As previously mentioned, this conceptual model is based on five dimensions namely: *recycle, reuse, reduce, re-design and re-imagine*; during the analysis of the cases, it was possible to observe the interaction between each of these dimensions and how they can be correlated to generate better sustainable results.

The fashion industry, due to its extensive chain, generates a series of impacts ranging from its pre-industrial phase, in the consumption of raw materials and chemicals, for example, to its post-industrial and post-consumption phase, in relation to waste generation (WAGNER; HEINZEL,

2020). Therefore, the appropriation of each dimension of the Five R framework becomes essential. *Recycling* is linked to the need to reduce landfill or incineration and decrease the search for virgin materials for the production process, which generally increases the negative impact of the fashion industry (HAWLEY, 2009). The recycling process involves collecting and processing materials to be used again as raw material for new products. *Reuse* seeks to increase the usage time of a given item in its original format. Meanwhile the other dimensions appropriate the potential of circularity in clothing and apparel, where materials are kept in continuous circulation (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017). In the current context of scarcity and high volume of waste generation, *reduction* is an important dimension of the framework, allowing organizations to reflect on the resources used in their production process, whether raw materials, water or energy, and also what is generated after this process. In this regard, the intent will always be to eliminate or minimize these impacts.

The last two dimensions critically connect with innovation to generate more competitive advantages. In addition, it discusses the interaction with different partners and the integration of stakeholders' interests to achieve these goals and approaches contemporary concepts such as sustainability-oriented innovation (HANSEN; GROSSE-DUNKER; REICHWALD, 2009), circular economy (GOYAL; ESPOSITO; KAPOOR, 2018) and upcycling (MUKENDI *et al.*, 2020), for example, *re-design* suggests a change in the way the company does what it does and how it does it, including the use of materials, different forms of consumption and disposal (HO; CHOI, 2012). *Re-imagine* is even more systemic, proposing a change in products and processes, considering the environment as part of this process and also the new dynamics presented by society.

### **Pre and Post Covid analysis**

Company 01 has a solid sustainability strategy that dates back to years before the Coronavirus pandemic. Inspired by the company's global strategy, three guiding dimensions are optimized for actions aligned with more sustainable products, sustainable Supply chain and social bias when looking at communities and workers. In this sense, the company has, nationally, a historic engagement with organizations and associations that discuss best practices in

the fashion industry and a strong performance through a social institute. With public commitments to the sustainable management of cotton, its main raw material, before the coronavirus pandemic the company invested in capsule collections of more sustainable products produced with optimized resources and lower energy consumption. The cotton grown met BCI (Better Cotton Initiative) standards - an organization that works to improve world's cotton production, aiming to reduce the environmental impact of the cultivation process, as well as guaranteeing fairer working conditions for farmers. In addition, sustainability actions sought to encourage consumer engagement to purchase these products, (and also with a movement of recycling, which collects used clothes to be donated or return to the productive process through recycling). Company 01 annually conducts a customer insights survey with an external organization, which recognized it in 2019 as one of the most sustainable fashion retail brands in Brazil (and also Germany). Regarding supply chain, the company has a relationship program with its suppliers, with training and activities that encourage more sustainable practices in the management and production of raw materials, in addition to respect for good human rights practices and working conditions. Post-Covid was perceived as an implement in the sustainability discourse that began to reinforce its actions and pioneering in the theme. The company has strengthened its public commitments and has joined global initiatives that reinforce business discussion about sustainability. Furthermore, communication for sustainability has improved in stores, in the identification of products and through audiovisual signals. The company assumed itself as a fashion tech company, exploring new forms of partnering with startups and other companies in favor of sustainable innovation in their products, encouraging changes in retail standards. Circular economy has garnered popularity with the launch of more product lines especially with the Cradle-to-Cradle Gold Level Certification™ (C2CPH, 2021), reduced water use, reuse of raw materials, renewable energy consumption and end-of-life initiatives.

Company 02 is a signatory to different initiatives and associations related to sustainability issues, especially climate issues, having become carbon neutral in 2017, zeroing its greenhouse gas emissions. This vision guided most of its actions in a pre-Covid context, with the diversification of its energy matrix to renewable sources and the adaptation of some stores, also making the spaces

more sustainable and with their own energy generation. The company also has a responsible fashion label, with products made with more sustainable raw materials and clothes made with recycled mesh, using technology in processes such as grinding, extrusion, defibrillation. Upcycling is also explored through the design and reuse of leftover textile fabrics from the supply chain. These initiatives involve the relationship with suppliers in open innovation processes and engagement with the entire supply chain. Hence, the company recognizes and encourages development and innovation in the supply chain and leverages the business. The reverse logistics offered to customers is also part of this interaction with regard to perfumery and clothing. The collection of these materials is intended for recycling, reuse, upcycling or donations. After Covid-19, it was possible to observe the increasing strategic inclusion of sustainability within the company. Recognized nationally and internationally as a sustainable company with a presence on the São Paulo (B3) and New York stock exchange indexes, Company 02 began to link the remuneration of the board to the Environmental, Social and Governance (ESG) goals. In this sense, a data management system was created to manage environmental indicators in all dimensions, ensuring greater transparency in the relationship with suppliers in the monitoring of water and energy consumption. An interesting focus of the company was also on the denim line, which today has, almost in its entirety, sustainable attributes such as the use of responsible cotton, low water consumption in the making and finishing, or reuse of fabrics. Company 02 has reinforced its institutional strategy to advance in reducing the use of materials and adopting less (wasteful or polluting) packaging options in stores and e-commerce. There was growth in investment in sustainable innovation and in the search for new partnerships with companies and startups to ensure the evolution of the theme and the fulfillment of organizational objectives.

Company 03 stands out in Brazil for its commitment to the UN for the climate and for its eco-friendly collection. In 2019, 32 global fashion leaders joined forces and launched the Fashion Pact, formalizing their commitment to climate, during the G7 meeting in France. In Brazil, Company 03 was the first to join the movement. The mobilization takes into account a report by the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), which warns of potentially catastrophic consequences of global warming exceeding 1.5°C. Thus, the group has contemplated several initiatives to reduce the generation

of solid waste, optimize the use of water and reduce the consumption of electric energy, such as, for example, the use of shredded cotton in part of the pieces, produced from the recycling of knitted waste; accordingly, had previously encouraged raw material suppliers to improve their processes by increasing the percentage of recycled materials in the yarn composition. To this end, it was planned the launch of “*Moda do Bem*” tag to mark pieces produced with more sustainable initiatives. The group invested in its own laundry with water reuse, in which up to 98% of water is reused in a closed circuit. After Covid-19, the company effectively implemented a process in which clothes consume 25% less water to be produced, in addition to a 69% reduction in CO<sub>2</sub> emissions in the operation. The group mobilized their own industrial park and a chain of more than 200 suppliers to produce masks, gowns and hospital gowns. Thus generating, directly and indirectly, 4 thousand jobs. In other words, the group became more effective in terms of public and social commitment. Namely, introducing new collections in sustainable fabrics and dyed in colors obtained from blackberries (biodiversity); reusing 121 million liters of water, using recovered water in a greater number of color mixers, made possible by developments in the textile area; launching an innovation laboratory for sustainability in national fashion, which aims to bring together initiatives and incubate products and processes with the least impact on the environment and the best use of natural resources.

Company 04 is a big multinational enterprise with an industrial hub located in Brazil. Even before the pandemic, it had brought to the market ecological technologies applied to its products, such as sneakers, sport shirts and dresses made from 100% recyclable plastics and the reuse of plastic waste discarded in the oceans and had already been studying an infrastructure for product return and recycling, with partners, governments and regulatory bodies. These initiatives are rooted in the strengths of its matrices. The group removed plastic bags from all its stores, prioritizing paper bags. In December 2019, the group’s Brazilian production subsidiary elected a Brazilian surfing champion as brand ambassador, responsible for co-creating initiatives and projects aimed at reducing the use of natural resources and inspiring society to promote change. After the effects of Covid-19, the company continued to launch new product lines made from plastic waste intercepted on remote islands, beaches and coastal communities, and according to the data provided

by the company, the new collections contain at least 40% of recycled materials and use new production methods that reduce production leftovers and waste throughout the production chain. In terms of social responsibility, the group, in a global context, created in 2020 a specific fundraising campaign for Covid-19 efforts for the USA and Canada, Germany, Peru, Brazil, Argentina, Mexico, Colombia, Chile, Panama, Turkey, Israel, India and South Africa. In addition to coordinating volunteer opportunities for employees in North America, Latin America and Germany, with significant changes to improve work-life integration across the market.

## **Results and discussion**

In a context of crisis, which was the subject of this article, companies had to reinvent themselves to ensure market space and maintain their presence in the consumer's mind, especially in an emerging market like Brazil, with all the socioeconomic difficulties. This reinvention is akin to other major crisis that affected the fashion sector, such as Rana Plaza, which has urgently stimulated more transparency and traceability in the chain (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017).

In relation to the market, it was possible to observe in all companies the investment in innovation and in partnerships with other companies and startups for the development of new product lines. This connects with the re-design and re-imagine dimensions within the Five-R framework (ETSY; WINSTON, 2009). The creation of new products and services, especially by exploring the circular economy, has gained ground in this post-Covid context, as exemplified by Company 01 and Company 04. Before the crisis, even though all analyzed companies already had solid sustainability strategies, many of the initiatives were linked to the reduction and better use of natural resources in production processes and stores, recycling processes and some initial actions thinking about reuse and increase the life cycle of products (GOYAL; ESPOSITO; KAPOOR, 2018).

Another observation regarding the post Covid is that companies have made their sustainability commitments more ambitious and started to communicate this more clearly to the consumer. In addition, there was an increase in the visibility and dissemination of sustainability topics in the communication vehicles, as a marketing strategy to stimulate consumption.

The analyzed companies also started to talk more about sustainability and to stimulate the active voice of their CEOs, as is the case of Company 03, and to link sustainability goals to executive compensations as the case of Company 02.

Due to the dimension of the crisis, with great impact on the lives of people and communities, changes were also observed in the way companies relates to the different links in the chain such as suppliers and customers. Social commitments increased. For example, Company 01 has a large training and qualification program for suppliers with a strong focus on human rights and, like Company 03, it has developed several actions to support the communities where it operates.

### **Final considerations**

This article aims to explore whether the Covid-19 pandemic conjuncture, in the context of Supply Chain Resilience, has contributed to generating changes in the Sustainable Supply Chain Management. Through the case analysis of four Brazilians companies in the fashion sector, it was possible to observe that this influence happened and stimulated changes in sustainable supply chain management, especially regarding innovation and engagement with the different links in the chain, such as suppliers and customers.

This paper makes a positive theoretical contribution by relating Supply Chain Resilience and Sustainable Supply Chain Management especially in the context of Covid-19 - a major crisis that impacted humanity. Although it is too early to understand the impacts generated by it on the entire macroeconomic and business environment, this article showed that in the fashion sector this impact was clear contributing to a sustainable transition. From a managerial point of view, the article highlights the good practices of Brazilian companies and encourages the use of the Five-R framework as a tool for analyzing and evidencing the actions developed by the company.

Finally, this study has limitations. The Covid-19 pandemic was a systemic crisis and therefore it is difficult to draw an action and reaction link between the pandemic and sustainable transition. Other factors can also influence this transition, such as institutional and regulatory changes, consumer behavior and the evolution of the industry itself. Moreover, in relation to the methodology used, the public data analyzed was made available by the

companies themselves on their pages or through the press office. This need to publicize sustainability initiatives has grown in the last year and raises the question: do these practices really happen or are they just marketing and communication tools? Scandals involving greenwashing surface frequently, especially when companies disclose environmental practices that are not consistent with the organization's reality, for example; or even inform positive practices and hide negative ones (BRYANT; GRIFFIN; PERRY, 2020).

Future studies are recommended in the coming years to assess more impacts of Covid-19 on companies, with different forms of data collection to explore this relationship between what is disclosed and what is actually done.

## Referencies

ARICI, G.; LEHMANN, M. CEO Agenda 2020: Covid-19 Edition. Ceo Agenda 2020, [S.l.], p. 14, 2020. Disponível em: <https://www.globalfashionagenda.com/publications-and-policy/ceo-agenda-covid-19-edition/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 27–40, 2009. DOI: 10.3316/QRJ0902027.

BRYANT, A.; GRIFFIN, J. J.; PERRY, V. G. Mitigating climate change: A role for regulations and risk-taking. Business Strategy and the Environment, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 605–618, 2020. DOI: 10.1002/bse.2391.

BRYDGES, T.; HANLON, M. Garment worker rights and the fashion industry's response to COVID-19. Dialogues in Human Geography, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 195–198, 2020. DOI: 10.1177/2043820620933851.

BRYDGES, T.; RETAMAL, M.; HANLON, M. Will COVID-19 support the transition to a more sustainable fashion industry? Sustainability: Science, Practice, and Policy, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 298–308, 2020. DOI: 10.1080/15487733.2020.1829848. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15487733.2020.1829848>. Acesso em: 12 abr. 2023

C2CPII. Cradle To Cradle Certified® Version4.0. [S.l.], p. 98, 2021. Disponível em: [www.c2ccertified.org](http://www.c2ccertified.org). Acesso em: 12 abr. 2023

D'ADAMO, I.; LUPI, G. Sustainability and resilience after COVID-19: A circular premium in the fashion industry. Sustainability (Switzerland), [S.l.], v. 13, n. 4, p. 1–5, 2021. DOI: 10.3390/su13041861.

DIOP, S.; ASONGU, S. A.; NNANNA, J. COVID-19 economic vulnerability and resilience indexes: global evidence. International Social Science Journal, [S.l.], v. 71, p. 37–50, 2021. DOI: 10.1111/issj.12276.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. A new textiles economy: redesigning fashion's future. Ellen MacArthur Foundation, [S.l.], p. 1–150, 2017. Disponível em: [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy\\_Full-Report\\_Updated\\_1-12-17.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy_Full-Report_Updated_1-12-17.pdf) <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/a-new-textiles-economy-redesigning-fashions-future>. Acesso em: 20 mar. 2023

ETSY, D.; WINSTON, A. Green to gold. New Haven, CT: Yale University Press, 2009.

FASHION REVOLUTION. Fashion Transparency Index. [S. l.: s. n.]. Disponível em: <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>. Acesso em: 20 mar. 2023



GOYAL, S.; ESPOSITO, M.; KAPOOR, A. Circular economy business models in developing economies: Lessons from India on reduce, recycle, and reuse paradigms. *Thunderbird International Business Review*, [S.l.], v. 60, n. 5, p. 729–740, 2018. DOI: 10.1002/tie.21883. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.21883>. Acesso em: 05 abr. 2023

HANSEN, E. G.; GROSSE-DUNKER, F.; REICHWALD, R. Sustainability Innovation Cube: a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal of Innovation Management*, [S.l.], v. 13, n. 04, p. 683–713, 2009. DOI: 10.1142/S1363919609002479. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919609002479>. Acesso em: 07 set. 2022

HAWLEY, J. M. Understanding and improving textile recycling: a systems perspective. *In: Sustainable Textiles*. [S.l.]: Elsevier, 2009. p. 179–199. DOI: 10.1533/9781845696948.1.179. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9781845694531500085>. Acesso em 27 mar. 2021.

HEINZE, L. Fashion with heart: Sustainable fashion entrepreneurs, emotional labour and implications for a sustainable fashion system. *Sustainable Development*, [S.l.], v. 28, n. 6, p. 1554–1563, 2020. DOI: 10.1002/sd.2104.

HENNINGER, C. E.; ALEVIZOU, P. J.; OATES, C. J. What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing and Management*, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 400–416, 2016. DOI: 10.1108/JFMM-07-2015-0052.

HO, H. P. Y.; CHOI, T. M. A Five-R analysis for sustainable fashion supply chain management in Hong Kong: a case analysis. *Journal of Fashion Marketing and Management*, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 161–175, 2012. DOI: 10.1108/13612021211222815.

JACOBS, B. W.; SINGHAL, V. R. The effect of the Rana Plaza disaster on shareholder wealth of retailers: Implications for sourcing strategies and supply chain governance\*. *Journal of Operations Management*, [S.l.], v. 49–51, n. 1, p. 52–66, 2017. DOI: 10.1016/j.jom.2017.01.002. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1016/j.jom.2017.01.002>. Acesso em: 21 fev. 2023

JÜTTNER, U.; MAKLAN, S. Supply chain resilience in the global financial crisis: An empirical study. *Supply Chain Management*, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 246–259, 2011. DOI: 10.1108/13598541111139062.

KUIPERS, J. A. M. Corporate values and scandals in the fashion industry. [S.l.], p. 1–30, 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/kellyhillipserb/2013/04/03/dolce-gabbana-fined-millions-for-tax-evasion%0Ahttps://www.forbes.com/sites/kellyhillipserb/2013/04/03/dolce-gabbana-fined-millions-for-tax-evasion%0Ahttp://essay.utwente.nl/76763/>. Acesso em: 12 abr. 2023

MCMMASTER, M.; NETTLETON, C.; TOM, C.; XU, B.; CAO, C.; QIAO, P. Risk management: rethinking fashion supply chain management for multinational corporations in light of the COVID-19 outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*, [S.l.], v. 13, n. 8, p. 173, 2020. DOI: 10.3390/jrfm13080173.

MUKENDI, A.; DAVIES, I.; GLOZER, S.; MCDONAGH, P. Sustainable fashion: current and future research directions. *European Journal of Marketing*, [S.l.], v. 54, n. 11, p. 2873–2909, 2020. DOI: 10.1108/EJM-02-2019-0132.

REVOLUTION, F. Índice de Transparência da Moda Brasil. [S. l: s. n.], 2021. Disponível em: [https://issuu.com/fashionrevolution/docs/indicedetransparenciamodabrasil\\_2021](https://issuu.com/fashionrevolution/docs/indicedetransparenciamodabrasil_2021). Acesso em: 12 abr. 2023.

SEURING, S. A. Assessing the rigor of case study research in supply chain management. *Supply Chain Management*, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 128–137, 2008. DOI: 10.1108/13598540810860967.

THRELFALL, R.; KING, A.; SHULMAN, J.; BARTELS, W. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020KPMG Impact. [S. l: s. n.]. DOI: 10.6004/jnccn.2019.0020.

TOUBOULIC, A.; WALKER, H. Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, [S.l.], v. 45, p.

16–42, 2015. DOI: 10.1108/IJPDLM-05-2013-0106.

WAGNER, M. M.; HEINZEL, T. Human perceptions of recycled textiles and circular fashion: a systematic literature review. *Sustainability (Switzerland)*, [S.l.], v. 12, n. 24, p. 1–27, 2020. DOI: 10.3390/su122410599.

WIELAND, A.; DURACH, C. F. Two perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, [S.l.], v. 42, n. 3, p. 315–322, 2021. DOI: 10.1111/jbl.12271.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. [S.l.]: Bookman, 2015. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Estudo+de+Caso:+planejamento+e+métodos&ots=-l6fnqEWyv&sig=LgsCH\\_Msl2cKyK5dpTIDiMxaCAs&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Estudo de Caso%3A planejamento e métodos&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Estudo+de+Caso:+planejamento+e+métodos&ots=-l6fnqEWyv&sig=LgsCH_Msl2cKyK5dpTIDiMxaCAs&redir_esc=y#v=onepage&q=Estudo+de+Caso%3A+planejamento+e+métodos&f=false). Acesso em: 9 maio 2021.

## CAPÍTULO 6

# COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS AO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL: RESULTADOS DE PESQUISA REALIZADA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE FAZENDA RIO GRANDE/PR

*Michel Cleiton Andersson Daversa  
Ariadne Farias*

### **Introdução**

Diante das constantes transformações sociais, econômicas e tecnológicas, a exigência de maior fluidez e adaptabilidade dos processos e das relações de trabalho torna-se indispensável. E esse complexo cenário de mudanças pode impactar o setor público, que se vê diante da necessidade de profissionalização de seus agentes, uma demanda antiga e que está baseada na busca de uma função pública cada vez mais eficiente e eficaz.

Conforme descrito no relatório *The Future We Want*, da Organização das Nações Unidas (UNITED NATIONS, 2012), as lideranças, em todos os níveis e contextos, possuem um papel significativo no desenvolvimento de políticas e estratégias, de maneira inclusiva, transparente e cooperativa, integrando os aspectos econômicos, sociais e ambientais em seu bojo de ações.

Assim, torna-se relevante o desenvolvimento de lideranças sustentáveis na administração pública, modelo que pode ser compreendido como o “exercício global de uma liderança ética e baseada em valores, na busca do progresso econômico e social do desenvolvimento sustentável” (EFMD, 2005, p. 2), visando à qualidade de vida e ao bem-estar integral da sociedade, com respeito e proteção ao meio ambiente.

Com o propósito de compreender quais as competências associadas ao exercício da liderança sustentável, propôs-se a realização de uma pesquisa no âmbito da Prefeitura do Município de Fazenda Rio Grande, estado do Paraná, no período de novembro de 2020 a janeiro de 2021. A escolha do local do estudo fomentou o levantamento de problematizações relacionadas às rotinas

de trabalho, especificamente, na necessidade de desenvolvimento profissional dos gestores públicos e aperfeiçoamento da administração pública municipal.

Cabe destacar que o município de Fazenda Rio Grande/PR se tornou participante do Pacto Global da Organização das Nações Unidas, em 27 de março de 2019, assumindo o compromisso de contribuir para o alcance da agenda global de sustentabilidade, a Agenda 2030, composta de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Diante desse contexto, emergiu a seguinte problemática de pesquisa: quais são as competências necessárias para a consolidação da liderança sustentável na administração pública do município de Fazenda Rio Grande/PR?

De modo a orientar a construção da abordagem teórica e a apresentação dos resultados, o texto foi desenvolvido em etapas: a) revisão bibliográfica acerca da evolução histórica do conceito de competências e sua aplicação no setor público; b) diagnóstico das competências associadas ao exercício da Liderança Sustentável na administração pública municipal e c) levantamento do perfil de competências dos gestores, com o intuito de identificar lacunas de competências.

O presente estudo fez uso da análise de documentos públicos oficiais e da aplicação de uma entrevista semiestruturada aos agentes públicos que atuavam na função de chefe de divisão da Prefeitura do Município de Fazenda Rio Grande no período supracitado. Esses agentes públicos estavam nomeados na respectiva função por ato próprio do Poder Executivo Municipal e exerciam suas atribuições em nível estratégico na organização, dispondo de competência decisória.

Ademais, ressalta-se que a pesquisa partiu da perspectiva de que o desenvolvimento de competências necessárias para o exercício da liderança sustentável pelos gestores públicos municipais pode contribuir efetivamente para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar dos cidadãos e a promoção do desenvolvimento territorial sustentável a nível municipal. A nível institucional, o exercício da liderança sustentável pode trazer benefícios para a gestão do município na forma de divulgação e comunicação ativa dos impactos ambientais, sociais e de governança (ESG) do município, no intuito de fortalecer a transparência de suas ações. Permite, ainda, que gestores e líderes tomem medidas proativas e adotem as melhores práticas com visão de futuro para melhorar a qualidade de vida local.

## **Competências: evolução histórica do conceito e sua aplicabilidade na administração pública**

Com a finalidade de realizar o resgate teórico a respeito da noção de competência, Fleury e Fleury (2001) estabeleceram um diálogo entre a literatura americana e europeia. Para esses autores, o debate sobre competência nos Estados Unidos se inicia entre os psicólogos e administradores a partir da publicação do artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, por Mc Clelland em 1973. Nesse manuscrito, os autores assinalaram que o teste de inteligência do tipo acadêmico apresentava falhas ao demonstrar o desempenho, especialmente, de executivos que ocupavam cargos de alto nível nas instituições e, portanto, deveria ser substituído por uma avaliação de competências.

Na década de 1980, a reanálise de dados de estudos de Boyatzis (1982) identificou um conjunto de características e traços que definem um desempenho profissional superior. Sob essa ótica, o conceito de competência é compreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho. Salienta-se, no entanto, que as competências ainda estavam relacionadas estritamente às necessidades estabelecidas por um cargo ou função específica na organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Na escola europeia, por sua vez, o questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente de natureza técnica, emergiu nos anos 1970, no intuito de aproximar o ensino das necessidades empresariais. Porém, a percepção de que o trabalho não era apenas o conjunto de tarefas de um cargo, mas também o resultado das competências que o indivíduo mobiliza diante de situações profissionais cada vez mais complexas surgiu apenas nos anos 1990 (FLEURY; FLEURY, 2001).

Nota-se que, à medida que foi incorporado na realidade das empresas, o conceito passou a assumir diferentes conotações. Essas mudanças evidenciam a necessidade constante de alcançar um modelo eficaz para o desenvolvimento superior de pessoas e organizações. Gradativamente, o conceito de competência passou a construir uma correlação com a qualidade do desempenho ou dos resultados no exercício de uma tarefa ou função em consonância com os objetivos e as metas da instituição.

Com base nessa perspectiva, Zarifian (2001) define competência como sendo a capacidade do indivíduo de assumir responsabilidades e desenvolver uma atitude reflexiva, de maneira que possa lidar com eventos cada vez mais complexos. Para Fleury e Fleury (2001, p. 188), a competência é um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Para Carbone *et al.* (2009), a competência pode ser compreendida como o desempenho expresso em determinado contexto, em termos de mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho. Dutra (2007), por sua vez, assevera que competência pode ser entendida como a capacidade do indivíduo de mobilizar recursos internos para gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos da instituição.

Em meio à diversidade de definições, é possível constatar que as competências dizem respeito, sobretudo, à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes expressos em comportamentos observáveis por intermédio de ação ou desempenho profissional do indivíduo. Contudo, embora tenha se mostrado adequado para a realidade de muitas organizações, não pode ser considerado um fim em si mesmo, mas um conceito em constante evolução.

Com base na perspectiva de Carbone *et al.* (2005), Dutra *et al.* (2019) e Zarifian (2001), neste estudo a competência é compreendida como a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressos pelo desempenho em determinado contexto profissional ou estratégia organizacional, orientada para os resultados que agregam valor à organização e às pessoas.

Apesar das transformações e da ascensão, a gestão por competências no serviço público, conforme apontado em outros estudos, não está consolidada. Isso se deve a fatores diversos, como a descontinuidade da gestão, a percepção ou ausência de sensibilização do quadro de pessoal referente aos conhecimentos e habilidades requeridos para desenvolver uma tarefa ou função, falta de apoio da alta liderança, cultura e clima organizacional, legislação rígida e apego a formas tradicionais de gestão (SILVA; MELLO, 2011; GIUDICE, 2012; CARMO *et al.*, 2018; KRIIGER *et al.*, 2018).

Denota-se, porém, que a implantação desse modelo de gestão ocorre de maneira progressiva no setor público à medida que os gestores reconhecem seus benefícios, buscando acompanhar e aderir a esse movimento e adotando a gestão por competências como uma alternativa de gestão flexível, empreendedora e efetiva (GUIMARÃES, 2000), impulsionados pela crescente preocupação com a eficiência e eficácia da gestão pública e pela demanda por processos e serviços públicos inovadores e de maior qualidade.

### **De gestor a líder sustentável na administração pública municipal**

A temática da liderança tem sido objeto de estudos e pesquisas em diversas áreas do conhecimento e sob diferentes enfoques e contextos. Mas como caracterizá-la no setor público? Qual a diferença entre gestor e líder?

De acordo com o dicionário Aurélio (FERREIRA, 2010), o gestor é aquele que possui a capacidade para administrar negócios alheios. O líder, por sua vez, é aquele com capacidade para tomar decisões e influenciar ideias e ações de outras pessoas (FERREIRA, 2010). No entanto, essa diferença é pouco instrumentalizada, principalmente diante da peculiaridade e complexidade que constituem os serviços públicos.

Dutra *et al.* (2019) sugerem que a principal diferença entre gestor e líder é que o primeiro é responsável por gerenciar recursos, ou seja, atua em uma arena política na organização, seja em nível tático ou em nível estratégico.

Por outro lado, pesquisa realizada por Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), a partir do levantamento empírico de dados por intermédio de uma entrevista semiestruturada com gestores públicos em posições estratégicas dos governos estaduais de Minas Gerais e do Rio de Janeiro, identificou que o perfil do líder no setor público caracteriza-se, principalmente, por competências vinculadas às habilidades de relacionamento e atitudes gerenciais do que conhecimentos técnicos – estes, em maior grau –, competências requeridas aos gestores.

Além disso, a etimologia da palavra “gerir” está muito mais relacionada à capacidade de administrar do que influenciar pessoas. O termo “gerir” tem origem no latim e significa carregar – algo ou uma responsabilidade –, produzir ou organizar. O termo “líder”, por sua vez, tem origem no vocábulo em inglês “*leader*”, de “*to lead*”, que significa conduzir, liderar (CUNHA, 2010).

Desse modo, entende-se que, no setor público, a atuação do gestor está voltada, predominantemente, ao nível tático ou operacional, requerendo, em

maior grau, conhecimentos e habilidades técnicas. Por sua vez, as competências comportamentais são atributos essencialmente requeridos ao exercício do líder, que atua em nível estratégico na organização e deve possuir ampla capacidade de influenciar e conduzir as pessoas.

Além da atuação baseada nos princípios da administração pública, outras competências são requeridas na contemporaneidade, como pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, liderança e constância de propósitos, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão, responsabilidade social, controle social e gestão participativa (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2018).

Contudo, cabe destacar que, à medida que se busca enfrentar e superar os desafios de gestão e liderança, mais expectativas são colocadas sobre os agentes públicos. Liderar em um ambiente de elevada incerteza e de constantes mudanças exige que os desafios sejam compreendidos, abordados e gerenciados de maneira eficiente e eficaz, o que requer modelos alternativos e efetivos de gestão e liderança (HIND; WILSON; LENNSEN, 2009).

Ao abordar os desafios no exercício das lideranças no setor público, Smith (2003) assevera que, nesse processo, muitas pessoas se sentem excluídas e, portanto, faz-se necessário criar estratégias para que mais pessoas possam ser beneficiadas. Além disso, é fundamental que as boas práticas estejam voltadas à proteção e à conservação ambiental, bem como os assuntos de paz e de segurança social sejam priorizados nas agendas das políticas e das ações da esfera pública.

Ainda, conforme destaca Smith (2003), os mercados não podem, sozinhos, prover bens públicos globais como a proteção do meio ambiente, a inclusão social e a garantia de segurança. Corroborando com essa afirmação, Dias e Borges (2015) destacam que as organizações públicas poderão transpor os desafios sociais e planetários mediante uma liderança que também promova a inovação e a sustentabilidade e, de acordo com Pless, Maak e Stahl (2012), também é relevante incorporar a sustentabilidade nos programas de desenvolvimento de gestão.

Com base no conceito de liderança globalmente responsável desenvolvido pela *European Foundation for Management Development* (EFMD), com o apoio do UN Global Compact, destaca-se que:

A liderança que é necessária agora e no futuro pode ser descrita como uma liderança globalmente responsável. Isso significa o exercício global de uma liderança ética e



baseada em valores, na busca do progresso econômico e social do desenvolvimento sustentável. Ela é baseada na compreensão fundamental da interconexão do mundo e do reconhecimento da necessidade de avanços econômicos, sociais e ambientais. Ela também requer a visão e a coragem de colocar a tomada de decisão e a prática gerencial dentro de um contexto global (EFMD, 2005, p. 2).

Outra característica importante desse tipo de liderança é a gestão responsável e o compromisso com todos os recursos da organização – humanos, materiais, ambientais e financeiros. Nesse sentido, a liderança sustentável não é apenas sobre o que o líder faz, mas como o meio ambiente e as outras pessoas são afetadas pelas ações desse líder (ULRICH; SMALLWOOD, 2013), o qual ainda deve adotar um agir ético e de acordo com as normas morais e legais.

Se o gestor público estiver comprometido com a sustentabilidade, suas ações resultarão em melhor desempenho organizacional (WANG; VAN WART; LEBREDO, 2014) e os próprios cidadãos serão engajados para um movimento de efetiva colaboração contra a crise global (ROGERS; GUMUCHDIJAN, 2016). Assim, torna-se indispensável a adoção e o alinhamento de estratégias voltadas para a sustentabilidade devidamente articuladas com a elaboração e execução de políticas públicas, o que será possível a partir do desenvolvimento de competências associadas ao exercício da liderança sustentável no setor público.

Denota-se, na literatura, uma variação do uso dos termos liderança sustentável e liderança globalmente responsável. Aqui esses termos são compreendidos como sinônimos, optando-se pela expressão “liderança sustentável”, pois a palavra “responsável”, no setor público, é amplamente utilizada para fazer referência à responsabilidade dos gestores na utilização de recursos públicos, como é o caso da Lei Federal n.º 101/2000, também conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal.

Por fim, a liderança sustentável no setor público pode ser interpretada como o conjunto de características e competências essenciais para integração dos aspectos econômicos, sociais e ambientais no planejamento e operacionalização de políticas públicas e estratégias de interesse público, visando ao bem-estar da sociedade e respeitando os limites do planeta.

## **Resultados e discussão**

Todos os agentes públicos municipais estão submetidos ao Estatuto do Servidor, norma que estabelece o regime jurídico dos servidores públicos civis. Os gestores também são regidos pela Lei Complementar n.º 47/2011, que dispõe sobre a estrutura administrativa e, em seu artigo 9.º, parágrafo 4.º, estabelece que:

[...] somente poderão ser nomeados servidores para ocupar funções de Chefia de Divisão nos casos em que a estrutura administrativa comporte a existência de hierarquia com outros servidores subordinados aos Chefes, assim como deve o Chefe ser dotado de competência decisória e estar em nível estratégico da Secretaria (FAZENDA RIO GRANDE, 2011a, p. 3).

Com exceção da competência decisória e atuação em nível estratégico, não foram encontradas leis, decretos, normas ou outros documentos relativos à descrição de competências requeridas para o gestor público ou voltadas para a promoção da sustentabilidade, sendo possível inferir que sejam dois temas incipientes na administração municipal.

Entre os gestores que foram entrevistados, a maioria possui nível de escolaridade de pós-graduação lato sensu – especialização ou *Master in Business Administration* (MBA) – completa. Nenhum dos participantes possui nível de escolaridade de pós-graduação stricto sensu – mestrado ou doutorado.

Tabela 1 – Perfil dos participantes da pesquisa

<b>Participante</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo no serviço público municipal</b>	<b>Tempo na função</b>
P1	Graduação	05 anos ou mais	Mais de 01 e menos de 03 anos
P2	Pós-graduação lato sensu	05 anos ou mais	Mais de 03 e menos de 05 anos
P3	Pós-graduação lato sensu	05 anos ou mais	05 anos ou mais
P4	Pós-graduação lato sensu	05 anos ou mais	Mais de 01 e menos de 03 anos
P5	Pós-graduação lato sensu	Mais de 03 e menos de 05 anos	Mais de 01 e menos de 03 anos
P6	Graduação	05 anos ou mais	05 anos ou mais

Participante	Escolaridade	Tempo no serviço público municipal	Tempo na função
P7	Pós-graduação lato sensu	05 anos ou mais	05 anos ou mais
P8	Pós-graduação lato sensu	05 anos ou mais	05 anos ou mais
P9	Pós-graduação lato sensu	05 anos ou mais	Mais de 01 e menos de 03 anos
P10	Ensino médio	Mais de 03 e menos de 05 anos	Mais de 01 e menos de 03 anos
P11	Graduação	05 anos ou mais	05 anos ou mais

Fonte: Daversa e Farias (2022)

Percebe-se, ainda, que nove dos 11 participantes possuem cinco anos ou mais de atuação no serviço público municipal e que todos os entrevistados estão há mais de um ano nomeados na função de chefia de divisão.

### **Competências relacionadas à sustentabilidade econômica**

A categorização das competências aqui delineada foi estabelecida, de maneira progressiva, no decorrer da interpretação e codificação dos dados coletados. As respostas obtidas nas entrevistas foram agrupadas por semelhança temática, de modo a transformar cada grupo em uma categoria de competência.

Desse modo, a apresentação dos resultados abarca a transcrição dos trechos das entrevistas, a codificação dos conteúdos e a interpretação dos significados por intermédio da descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes, seguida da respectiva categorização da competência.

Sob a perspectiva de que os órgãos, serviços e agentes do Estado devem buscar satisfazer as necessidades dos cidadãos, com justiça e equidade, mas em harmonia com o desenvolvimento econômico e a proteção e cuidado com o meio ambiente, o instrumento de pesquisa foi elaborado de acordo com o conceito do tripé da sustentabilidade, sugerido por Elkington (2011), considerado apropriado para o tema e o contexto da investigação. Dessa forma, as perguntas foram divididas nas três dimensões – econômica, social e ambiental – de modo a facilitar a compreensão dos entrevistados sobre a respectiva pergunta.

Quando questionado sobre quais as competências que um líder no setor público deve desenvolver para contribuir com a promoção da sustentabilidade econômica, os entrevistados disseram que o líder deve ter conhecimento sobre os aspectos econômicos e orçamentários do setor público, saber utilizar indicadores na aplicação de recursos financeiros de maneira eficiente e sustentável e tomar a iniciativa para incorporar boas práticas que assegurem a sustentabilidade econômica na instituição. Os conhecimentos sobre planejamento e habilidade para tomada de decisões também foram atributos comentados nas entrevistas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Competências relacionadas à sustentabilidade econômica

Entrevistados	Descrição dos conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A)	Categorização da competência
<p>“É preciso compreensão do princípio da eficiência” (P1).</p> <p>“O líder deve viabilizar a incorporação de boas práticas que garantam a sustentabilidade econômica na instituição” (P2).</p> <p>“Também é preciso ter iniciativa [...]” (P3).</p> <p>“Acredito que é preciso ter conhecimentos contábeis, de administração financeira e orçamentária no setor público. [...] deve ter facilidade em utilizar ferramentas e indicadores para controle orçamentário e financeiro” (P5).</p> <p>“[...] desenvolver métodos de aplicação de recursos mais eficientes [...]” (P8).</p>	<p>Entender os aspectos econômicos e orçamentários do setor público (C);</p> <p>Utilizar indicadores e ferramentas que visem à aplicação de recursos públicos de maneira eficiente e sustentável (H);</p> <p>Ter iniciativa na adoção de práticas economicamente sustentáveis (A).</p>	Gerenciamento de recursos públicos
<p>“[...] e tomar boas decisões” (P3).</p> <p>“Conhecer métodos de planejamento também” (P7).</p> <p>“[...] incentivar os liderados a aplicarem corretamente os recursos” (P8).</p> <p>“[...] planejar ações e tomar decisões para melhorar cada vez mais o desempenho [...]” (P11).</p>	<p>Conhecer os processos de planejamento, organização e controle (C);</p> <p>Identificar riscos e oportunidades e propor soluções (H);</p> <p>Incentivar e monitorar servidores quanto ao cumprimento dos objetivos e metas (A).</p>	Planejamento estratégico

Fonte: Daversa e Farias (2022)

Denota-se a preocupação dos entrevistados com a eficiência na utilização dos recursos públicos. Sob esse enfoque, é correto dizer que o princípio da eficiência, um dos mais consolidados no setor público, “tem por objetivo fazer com que o gestor consiga estruturar seus processos de forma a otimizar a relação Custo x Benefícios” (GALVÃO; GIL; OLIVEIRA JÚNIOR, 2016, p. 26).

O atendimento desse princípio propicia a economicidade e o crescimento econômico (PASCARELLI FILHO, 2011). No entanto, salienta-se que o aumento quantitativo não significa, necessariamente, a melhoria qualitativa e a realização de potencialidades em longo prazo. Por isso, torna-se relevante o debate sobre a sustentabilidade econômica, a qual considera o crescimento importante, mas como parte de um processo de melhoria da qualidade de vida das pessoas, com respeito e cuidado ao meio ambiente.

A capacidade de planejamento e tomada de decisões também foi citada pelos respondentes. De acordo com Pascarelli Filho (2011), o planejamento viabiliza o uso racional de recursos e o aumento da responsividade para lidar com as mudanças, bem como possibilita dirimir tensões e conflitos, dar coerência aos processos e buscar a otimização da equação custo-efetividade, contribuindo para a assertividade na tomada de decisão.

Portanto, para otimizar os resultados almejados e seu desempenho, a administração pública demanda decisões eficazes nos vários níveis e setores por intermédio do planejamento, organização, controle e alocação de recursos visando ao bem-estar da população e de modo a reduzir ou eliminar os danos ambientais.

### **Competências relacionadas à sustentabilidade social**

No que diz respeito à sustentabilidade social, os participantes relataram que o líder, na administração pública, deve ter compreensão sobre os direitos e deveres dos servidores e capacidade para gerir pessoas. Para estes, também é necessária ampla compreensão sobre sua área de atuação, bem como conhecer a comunidade na qual está inserido e as principais demandas dos cidadãos.

Para os respondentes, os cidadãos devem ser incluídos nas decisões, as quais devem estar voltadas para a melhora da qualidade de vida e para a manutenção do bem-estar da população. No aspecto atitudinal, o líder deve ter habilidade de comunicação e de resolução de conflitos, assumir a responsabilidade pelas consequências de suas ações e decisões e atender às

demandas sociais com comprometimento, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Competências relacionadas à sustentabilidade social

Entrevistados	Descrição dos conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A)	Categorização da competência
<p>“[...] incluir a população nas decisões, pois eles conhecem as principais necessidades” (P2).</p> <p>“[...] conhecer bem a sua área de atuação e a comunidade” (P3).</p> <p>“Conhecimento acerca da comunidade e da necessidade dos cidadãos” (P4).</p> <p>“[...] corresponder às demandas sociais com responsabilidade e comprometimento” (P5).</p> <p>“[...] focando no bem-estar da população” (P9).</p> <p>“[...] observar e estar atento às demandas sociais” (P10).</p>	<p>Conhecer a comunidade e as principais demandas sociais (C);</p> <p>Analisar e medir os resultados das atividades visando ao bem-estar dos cidadãos (H);</p> <p>Assumir a responsabilidade do impacto de suas ações (A).</p>	<p>Foco no cidadão</p>
<p>“Acredito que o líder deve ter ampla compreensão dos direitos e deveres dos servidores” (P1).</p> <p>“Manter-se atualizado na legislação, como o Estatuto do Servidor [...]” (P2).</p> <p>“[...] inteligência emocional, empatia, resolução de conflitos” (P4).</p> <p>“[...] reunir equipes e repassar atitudes que poderão fazer a diferença” (P11).</p>	<p>Compreender os princípios e as práticas da gestão de pessoas no setor público (C);</p> <p>Ter habilidade de comunicação e de resolução de conflitos (H);</p> <p>Envolver e estimular a equipe na adoção de práticas voltadas para o bem-estar da população (A).</p>	<p>Gestão de pessoas</p>

Fonte: Daversa e Farias (2022)

Observa-se que as respostas se dividem em aspectos internos e externos à instituição. Nesse sentido, depreende-se que a sustentabilidade social pode ser validada pela participação das partes interessadas nas escolhas e nos processos de tomada de decisão, já que são os clientes – ou os cidadãos, no setor público – que impactam o crescimento e a sustentabilidade das organizações (SIERDOVSKI; STEFANO; ANDRADE, 2020).

Conforme destacam Stubbs e Cocklin (2007), o sucesso das organizações também possui relação com a capacidade de criação de valor para a comunidade e demais partes interessadas. Isso porque, embora a sustentabilidade seja comumente desenvolvida nos ambientes internos das organizações, o sucesso depende da contribuição destas para o desenvolvimento sustentável, a partir de políticas e práticas éticas e responsáveis que levem em consideração não apenas o aspecto econômico, mas também o planeta e as pessoas (MUNCK; SOUZA; ZAGUI, 2012).

Para os gestores municipais, o líder também deve ter habilidade de comunicação e de resolução de conflitos. Nesse sentido, a *European Foundation for Management Development* (2006) enfatiza que os líderes devem ter a capacidade de estabelecer um diálogo claro e efetivo com as demais partes interessadas, propiciando a comunicação e interação e a habilidade de ouvir e compreender os diferentes pontos de vista.

Outro aspecto destacado pelos participantes é o de que o líder deve assumir a responsabilidade pelo impacto de suas ações. Em consonância com Waldman e Galvin (2008), embora o termo “responsabilidade” possua significados diversos, a expressão está relacionada ao controle do comportamento por intermédio de mecanismos internos, pois, apesar de a responsabilidade se basear em normas morais e legais, sua aplicação também está fundamentada na preocupação com o outro e em ser responsável pelas consequências de suas ações.

Depreende-se, portanto, que para alcançar a sustentabilidade social, os gestores precisam desenvolver tanto competências técnicas quanto comportamentais, para estabelecer um diálogo “com” e “a favor” dos cidadãos e compreender as principais demandas destes, aprimorando, desta forma, a habilidade de relacionamento e promovendo o engajamento destes em favor do desenvolvimento sustentável a nível local.

### **Competências relacionadas à sustentabilidade ambiental**

Com relação à sustentabilidade ambiental, os participantes relataram a importância de o líder, na administração pública municipal, conhecer os principais fundamentos relacionados à sustentabilidade e à legislação de preservação ambiental. Além disso, deve ter a capacidade de implementar e

promover ações e políticas públicas que preservem o meio ambiente e buscar o engajamento das demais partes interessadas.

Para esses gestores, o líder deve ser o exemplo a ser seguido pela equipe e, portanto, deve ter habilidade para sensibilizar e mobilizar a equipe na adoção de práticas ambientalmente sustentáveis, conforme destacado no Quadro 3.

Quadro 3 – Competências relacionadas à sustentabilidade ambiental

<b>Entrevistados</b>	<b>Descrição dos conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A)</b>	<b>Categorização da competência</b>
<p>“Conhecimentos sobre os próprios conceitos de sustentabilidade [...]” (P1).</p> <p>“Conhecimento sobre as práticas sustentáveis [...]” (P5).</p> <p>“[...] implementar regulamentos, projetos e ações sustentáveis” (P8).</p> <p>“[...] buscar alternativas e parcerias [...]” (P9).</p>	<p>Entender os fundamentos relacionados à sustentabilidade e ao meio ambiente (C);</p> <p>Incorporar a sustentabilidade ambiental na estratégia e nas atividades da instituição (H);</p> <p>Articular-se com as demais partes interessadas para a disseminação e implementação de ações que alavanquem a sustentabilidade ambiental no município (A).</p>	<p>Orientação para a sustentabilidade ambiental</p>
<p>“[...] manter-se atualizado em relação à legislação ambiental. [...] ser exemplo e viabilizar a adoção de políticas de boas práticas ambientais” (P2).</p> <p>“[...] consciência coletiva, para saber que a minha ação pode prejudicar o outro” (P3).</p> <p>“[...] promover ações de preservação ao meio ambiente” (P5).</p> <p>“[...] qualificação em assuntos ambientais, como meio ambiente e legislação de preservação ambiental” (P9).</p> <p>“O líder deve sempre dar o exemplo para os subordinados [...]” (P11).</p>	<p>Conhecer os recursos naturais do município e as leis de preservação ambiental (C);</p> <p>Fundamentar as ações e as decisões no respeito ao meio ambiente (H);</p> <p>Incentivar a equipe na adoção de práticas ambientais sustentáveis, com coerência e comprometimento (A).</p>	<p>Consciência ambiental</p>

Fonte: Daversa e Farias (2022)

Em concordância com Barbieri (2020), as ações do poder público para evitar a ocorrência de problemas ambientais são, em geral, de ordem reativa, corretiva e punitiva. Todavia, a estrita observância da legalidade sem levar em conta os demais princípios e também os instrumentos de ação governamental



para a preservação do meio ambiente e melhoria dos sistemas produtivos pode tornar a administração pública uma gestão legalista e altamente burocrática.

À medida que os problemas ambientais aumentam em quantidade e complexidade e ultrapassam a dimensão local, a administração pública deve contar com líderes que dirijam seus esforços para o desenvolvimento, mas levando em conta as prioridades e a necessidade de proteger o meio ambiente, fatores fundamentais para o desenvolvimento econômico e a promoção do bem-estar social.

Constatou-se, também, uma preocupação desses gestores no que diz respeito ao compartilhamento dos conhecimentos e à adoção e incentivo dessas práticas na equipe. Esse ponto de vista possui correspondência com a perspectiva de Almeida (2012) de que o líder que atua na promoção de mudanças voltadas para a sustentabilidade deve exercer três funções: a de orientador, para motivar a equipe e manter o foco nos objetivos; a de tradutor, ao compartilhar os conceitos de sustentabilidade e auxiliar a equipe a compreender o contexto e a complexidade dos problemas; e a de gestor, que antecipa os passos e prevê as demandas futuras.

Desse modo, é possível inferir que os líderes no setor público possuem o papel fundamental na mobilização e engajamento da equipe e da população na adoção de boas práticas por intermédio de políticas e atividades que contribuem para a mudança e manutenção de hábitos ambientalmente sustentáveis. Para isso, é necessária uma mudança interna, do próprio líder, ao desenvolver uma consciência ambiental por intermédio da reflexão e da formação continuada.

### **Proposta de curso livre para o desenvolvimento de competências associadas ao exercício da liderança sustentável na administração pública municipal**

A análise documental corroborou a narrativa dos gestores de que a administração municipal não possui uma gestão por competências que contribui efetivamente para a sustentabilidade a nível local. No tocante à percepção sobre a eficácia das ações de treinamento, desenvolvimento e educação profissional, os participantes relataram que essas ações podem auxiliar no desenvolvimento das competências necessárias para a consolidação desse modelo de liderança.

Com relação às ações da administração municipal voltadas para a promoção da sustentabilidade, alguns participantes citaram o Programa Troca Verde, que se refere à conscientização e divulgação dos procedimentos e locais para troca de lixo reciclável por alimentos hortifrúti fornecidos por meio de parcerias entre a Prefeitura e agricultores familiares (FAZENDA RIO GRANDE, 2011).

Ao fazer referência a apenas um programa relacionado à dimensão ambiental, esse dado vai ao encontro da perspectiva de Almeida (2012), de que os atores, nas diferentes esferas de governo, apresentam dificuldades em entender a integração e transversalidade da sustentabilidade na gestão do Estado e que são raros os que tentam aplicar esse conceito nas políticas e práticas no setor público.

Ao considerar a premissa de que todas as competências devem ser abordadas, foi elaborada uma proposta que atendesse a essa demanda. A atividade pode ser caracterizada como “Curso de Formação Profissional”, subtipo atividade de capacitação criada em diferentes níveis. Por se tratar de modalidade de educação não formal destinada a desenvolver competências que permitam a atualização e qualificação dentro de um contexto de trabalho, a atividade pode ser caracterizada como um curso livre, de curta duração.

Conforme dispõe a Lei Federal n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, a educação profissional também abrange cursos de qualificação profissional desenvolvidos por diferentes estratégias de educação continuada em instituições especializadas ou no próprio ambiente de trabalho (BRASIL, 1996).

Ressalta-se que os cursos especiais de livre oferta se caracterizam pela ausência de atos normativos e, portanto, não dependem de prévia autorização da Capes ou do Ministério da Educação (MEC), nem possuem exigência de nível de escolaridade ou de carga horária mínima, uma vez que têm características diversificadas em termos de elaboração. Todavia, a proposta apresentada está organizada de acordo com as demandas do contexto local e suas características.

#### a. Tema

O curso de formação profissional terá como sugestão de tema: Competências para o Exercício da Liderança Sustentável na

## Administração Pública Municipal de Fazenda Rio Grande/PR.

### b. Objetivo

O curso terá como objetivo desenvolver um conjunto de competências de modo a auxiliar os gestores públicos municipais na fixação dos conceitos relacionados à sustentabilidade, bem como na sensibilização e mobilização destes na adoção de práticas e políticas públicas que contribuam para o desenvolvimento econômico, social e ambiental em nível local.

### c. Metodologias

Recomenda-se que as metodologias de ensino sejam baseadas em aulas teórico-expositivas e dialogadas, na resolução de problemas em situações reais, na formação de grupos de discussão e debates, estudos de caso e em atividades que utilizem tecnologias de informação e comunicação, de acordo com cada etapa do curso de formação.

A primeira etapa visa desenvolver e ampliar os conceitos sobre conhecimentos, habilidades e atitudes indicados pelos gestores como atributos necessários ao exercício da liderança sustentável no município.

A segunda etapa é subdividida em dois momentos. O primeiro visa à consolidação dos conteúdos online e à sensibilização, por intermédio de metodologias ativas e inovadoras que promovam o conhecimento. O segundo consiste no relato de experiência, apresentação dos primeiros resultados, entrega das atividades propostas e avaliações de mudança de comportamento e resultados.

Salienta-se que o detalhamento e refinamento da proposta, incluindo a validação dos conteúdos, metodologia, carga horária, estratégias de aprendizado e instrumentos de avaliação, devem ser realizados com o facilitador de aprendizagem. Recomenda-se que esse profissional possua conhecimentos e experiências na temática do curso e na área pública, propiciando a criação de um ambiente de diálogo, debate e troca de experiências, o que poderá contribuir efetivamente para o desenvolvimento das competências associadas ao exercício da liderança sustentável no município de Fazenda Rio Grande/PR.

### d. Sobre o conteúdo programático e demais abordagens

Para enfrentar os desafios impostos pela busca desenfreada do crescimento econômico que comumente não leva em consideração as pessoas e o ambiente que as sustenta, é imprescindível começar pela mudança de hábitos e comportamentos do próprio líder (ALMEIDA, 2012), o qual deve seguir de exemplo e sensibilizar e mobilizar sua equipe e demais partes interessadas.

Neste sentido, o conteúdo programático deverá propiciar a consolidação da aprendizagem de conceitos por intermédio de uma abordagem interdisciplinar e de métodos experimentais e contextos dinâmicos de aprendizado. Sob esse enfoque, é necessário integrar à aquisição cognitiva do conhecimento os métodos experimentais, proposicionais e práticos, permitindo aos líderes no setor público a reflexão e compreensão aprofundada sobre o tema, propiciando o aprimoramento de capacidades de tomada de decisão responsável e do agir ético em favor do desenvolvimento sustentável a nível local.

#### e. Processo de avaliação da aprendizagem

Sugere-se que os instrumentos de avaliação, bem como o desempenho mínimo para aproveitamento dos participantes, sejam definidos em conjunto com o responsável pela aplicação dos respectivos componentes curriculares, os quais podem ser aplicados no formato de prova teórica (escrita) e/ou prova prática, individualmente e/ou em grupo.

Todavia, recomenda-se, além das avaliações formativa e somativa, a avaliação sistêmica do curso, conforme propõe Kirkpatric e Kirkpatric (2010), visando assegurar que conhecimentos, habilidades e atitudes foram desenvolvidos ou aprimorados; avaliar a aplicabilidade do conteúdo aprendido, de modo a possibilitar o planejamento de ações de melhoria no curso proposto; e promover o aperfeiçoamento das ações educacionais no ambiente de trabalho.

### **Considerações finais**

A jornada do conceito de competências se inicia pela observação dos atributos diferenciais que conduziam as pessoas ao sucesso profissional, sugerido por McClelland (1973) e Boyatzis (1982). À medida que incorporavam os conceitos de competência, as organizações passaram a criar

escalas de diferenciação por nível de complexidade (BOULTIER, 1992). No entanto, a integração das competências em conformidade com os objetivos estratégicos da instituição ocorreu somente a partir da segunda metade da década de 1990.

No Brasil, esse avanço possibilitou o aprimoramento dos subsistemas de gestão de pessoas e estimulou a elaboração de projetos de carreira e a consciência da necessidade de aprimoramento profissional contínuo. Contudo, a apropriação dos conceitos de competência ainda precisa ser efetivamente internalizada pelas pessoas e, principalmente, pelas lideranças organizacionais (DUTRA, 2017).

A gestão por competências aplicada ao setor público se configura como objeto de diversos estudos, muitos dos quais apontam os benefícios na melhoria da eficiência e eficácia dos processos e serviços prestados aos cidadãos. No entanto, para acompanhar a evolução das tecnologias e as necessidades da sociedade em longo prazo, é necessária uma combinação adequada de competências que contribuam para o desenvolvimento econômico e o alcance do bem-estar dos cidadãos, mas com respeito e proteção ao meio ambiente.

Neste sentido, foram realizadas entrevistas com 11 gestores públicos no intuito de investigar quais as competências necessárias para o exercício da liderança sustentável na administração pública municipal. Para os participantes, essas competências são: gerenciamento de recursos públicos; planejamento estratégico; foco no cidadão; gestão de pessoas; orientação para a sustentabilidade ambiental e consciência ambiental.

Os documentos oficiais não abordam, além da competência decisória, atributos necessários para a função do gestor público municipal. Esses documentos também não fazem alusão à sustentabilidade econômica, social e ambiental. Corroborando essa afirmação, os entrevistados destacaram que todas as competências elencadas devem ser desenvolvidas ou aprimoradas.

No que diz respeito à percepção sobre as ações de treinamento, desenvolvimento e educação profissional, os gestores relataram que essas práticas propiciam o desenvolvimento ou aprimoramento das competências elencadas. Essa resposta unânime sugere uma motivação intrínseca e uma disposição para participar do curso proposto, o que indica que este estudo abre caminho para a continuidade do diálogo entre academia e organização.

Embora a abrangência dos resultados seja limitada ao local da pesquisa, o estudo traz contribuições para a área ao identificar as competências associadas ao exercício da liderança sustentável na administração pública municipal, indicando percursos a serem trilhados. Por se tratar de um tema em evidência e cujos pressupostos ainda carecem de investigações, sobretudo empíricas, espera-se ter contribuído para o debate teórico e prático, bem como ter ensejado a realização de futuras pesquisas sobre o tema.

A sociedade enfrenta dilemas e questões complexas e com alcance global, o que demanda colaboração simultânea entre os diversos setores e, portanto, engajar e desenvolver os atores locais pode ser uma boa estratégia para a transformação orientada para a sustentabilidade.

Isso porque é nas cidades que as pessoas acessam os principais serviços e órgãos públicos e os gestores possuem maior facilidade de acesso e a possibilidade de sensibilização e mobilização da sociedade civil e do setor privado; os quais, estando em sincronia e congruência com gestores públicos que insiram em seu bojo de atuação e decisões os aspectos relacionados à sustentabilidade, poderão contribuir para o desenvolvimento sustentável para gerações atuais e também para as futuras gerações.

## Referências

- ALMEIDA, F. Desenvolvimento sustentável, 2012 – 2050: visão, rumos e contradições. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática. Belo Horizonte: Fórum, 2018.
- BARBIERI, J. C. Desenvolvimento sustentável: das origens à agenda 2030. Petrópolis: Vozes, 2020.
- BOULTIER, N. Developing the leaders of tomorrow at Unilever. *In*: BOULTIER, N.; DALZIER, M.; HILL, J. People and competencies: the route to competitive advantage. London: Hay; McBer, 1992.
- BOYATZIS, R. E. The competent manager: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.
- BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, p. 27833, 23 dez. 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm). Acesso em: 10 jul. 2022.
- CARBONE, P. P. *et al.* Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.
- CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163-191, abr./jun. 2018.
- CUNHA, A. G. Dicionário etimológico da língua portuguesa. 4. ed. São Paulo: Lexikon, 2010.

- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, abr. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112015000100200&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000100200&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 10 jul. 2022.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2007.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DUTRA, J. S. *et al.* *Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas*. São Paulo: Atlas, 2019.
- ELKINGTON, J. *Sustentabilidade: canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books, 2011.
- EFMD. European Foundation Management Development. *Globally Responsible Leadership – A call for engagement*. 2005. Disponível em: <https://grli.org/resources/globally-responsible-leadership-a-call-for-engagement/>. Acesso em: 03 abr. 2022.
- FAZENDA RIO GRANDE. Lei Complementar n.º 47, de 01 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a estrutura administrativa do município de Fazenda Rio Grande, Estado do Paraná, e dá outras providências. Fazenda Rio Grande: Câmara Municipal de Fazenda Rio Grande, 2011a. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/pr/f/fazenda-rio-grande/lei-complementar/2011/5/47/lei-complementar-n-47-2011-dispoe-sobre-a-estrutura-administrativa-do-municipio-de-fazenda-rio-grande-estado-do-parana-e-da-outras-providencias?q=47>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- FAZENDA RIO GRANDE. Lei n.º 857, de 25 de novembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo Municipal a implantar e promover o Programa “Troca Verde” nas escolas da rede municipal, nos bairros e nas comunidades do município de Fazenda Rio Grande e dá outras providências. *Diário Oficial do Município*, Fazenda Rio Grande, ed. 709, p. 1-02, 21 a 27 nov. 2011b.
- FERREIRA, A. B. H. *Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa*. 8. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2010.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.l.], edição especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2022.
- GALVÃO, P. R.; GIL, A. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, R. O. *Gestão pública municipal de alto desempenho: governança e controladoria municipal*. Curitiba: Juruá, 2016.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIUDICE, R. C. Desafios da gestão de pessoas por competências na administração pública federal brasileira. *Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento*, Brasília, v. 2, n. 2, p. 188-204, 2012.
- GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.
- HIND, P.; WILSON, A.; LENSSEN, G. Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance: The International Journal of Business In Society*, [S.l.], v. 9, p. 7-20, 2009.
- KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. *Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis*. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2010.
- KRIIGER, C. C. P. *et al.* Desafios à implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 69, n. 3, p. 707-740, jul./set. 2018.
- MALVEZZI, M. *Sustentabilidade e emancipação: a gestão de pessoas na atualidade*. São Paulo: Editora Senac, 2013.

- MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, Harvard University, p. 1-14, jan. 1973.
- MINAYO, M. C. S. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.
- MUNCK, L.; SOUZA, R.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. *Revista de Gestão*, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 371-389, jul./set. 2012.
- OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, [S.l.], v. 44, n. 6, p. 1453-1475, nov./dez. 2010.
- OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. 2018. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>. Acesso em: 10 jul. 2022.
- PASCARELLI FILHO, M. *A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança*. São Paulo: DVS, 2011.
- PLESS, N. M.; MAAK, T.; STAHL, G. K. Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: what can be learned from international service learning programs? *Human Resource Management*, [S.l.], v. 51, n. 6, p. 873-904, 2012.
- ROGERS, R.; GUMUCHDIJAN, P. *Cidades para um pequeno planeta*. 2. ed. Barcelona: GG, 2016.
- SANTOS, I. E. S. *Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica*. 5. ed. Niterói: Impetus, 2005.
- SIERDOVSKI, M.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Estratégia como prática social para a construção de indicadores no pilar social da sustentabilidade organizacional. *Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 68-88, 2020.
- SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 62, n. 2, p. 167-183, abr./jun. 2011.
- SMITH, G. S. Novos desafios para a capacitação de liderança de alto nível na gestão pública e governança em um mundo globalizante. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 54, n. 2, p. 99-117, abr./jun. 2003.
- STUBBS, W.; COCKLIN, C. Cooperative, community-spirited and commercial: social sustainability at Bendigo Bank. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, [S.l.], v. 14, n. 5, p. 251-262, 2007.
- ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. Leadership sustainability. *Leader to Leader*, [S.l.], p. 32-38, 2013.
- UNITED NATIONS. *The future we want: outcome document of the United Nations Conference on Sustainable Development*. Rio de Janeiro, jun. 2012. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/733FutureWeWant.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- WALDMAN, D. A.; GALVIN, B. M. Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, [S.l.], v. 37, n. 4, p. 327-341, 2008.
- WANG, X.; VAN WART, M.; LEBREDO, N. Sustainability leadership in a local government context. *Public Performance & Management Review*, [S.l.], v. 37, n. 3, p. 339-364, 2014.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.



# CAPÍTULO 7

## **INTEGRIDADE E A ADOÇÃO DOS PRINCÍPIOS *ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)* NA GESTÃO PÚBLICA**

*Andréa Leoni  
Isabel Jurema Grimm*

### **Introdução**

Os desafios globais contemporâneos, entre eles a urgência de mitigar os riscos ao meio ambiente em relação à ação antrópica, estão na pauta de um diálogo e uma construção social e governamental para além das relações de consumo e produção. Com as demandas e novas perspectivas globais, quais sejam, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, ampliam-se as abordagens sobre gestão de riscos e controles internos aproximando-se dos critérios em ESG.

O tema ESG vem assumindo importância nas instituições públicas e privadas, ao propor uma mudança dos modelos de gestão, em busca de um novo comportamento organizacional. De acordo com Redecker e Trindade (2021), trata-se de um conceito de gestão representativa, com base em uma filosofia que estabelece uma ideia de sustentabilidade, pautada em informações financeiras associadas às atividades organizacionais e institucionais.

A gestão pública orientada para diretrizes da gerência, com vistas a um plano de maior visibilidade ao Poder Executivo, precisa agregar valor e cooperação pela inclusão de um modelo complementar às governabilidades e gerência política, de modo a ampliar a efetividade das agendas sustentáveis e o alcance de maior sinergia com o setor privado e nos diálogos sobre a governança e responsabilidade social.

O papel da cooperação pública multilateral e do setor privado em suas cadeias de valor são exemplos de um contexto que justifica pensar um modelo de gestão pública consensual e política, que agrega inovação para gerar novas

possibilidades de parcerias estratégicas ao desenvolvimento sustentável e sua efetividade dentro da Agenda 2030 da ONU.

Para Hajer e Wagenaar (2003), as instituições políticas baseadas em modelos clássicos e tradicionais deixam de existir quando uma nova estrutura, a da governança, baseada em estratégias políticas de cooperação, surge trazendo uma outra lógica que responda às demandas sociais em um mundo que se modifica. Sob essa perspectiva, compreende-se que o atual modelo de gestão pública não tem sido promovido a escalas sustentáveis de estratégia que alinhem efetividade nos processos de governança e governabilidade, seja no setor público ou privado. A governabilidade tem sido tratada em separado da governança, de modo a não haver continuidade na cadeia de valor de políticas públicas.

É importante destacar que as expressões representam atribuições e qualidades (no caso da governabilidade) ou qualidades e meios/processos (no caso da governança). Os conceitos se complementam e, de acordo com Torres (2016, p. 157), a “governabilidade surge como reação semântica à necessidade de diagnósticos e soluções para a crise do estado em dirigir processos sociais e em atender às demandas sociais a ele endereçadas”. O conceito de governança, segue o autor, “refere-se mais fortemente à dimensão normativa da atividade estatal” (TORRES, 2016, p. 156).

Nesse contexto, o capítulo apresenta uma revisão de literatura para tratar das características que envolvem o conceito de governança e do modelo de gestão pública com foco na sinergia da governança legislativa-política em conjunto com fatores de governabilidade parlamentar. O objetivo é fundamentar a necessidade de um modelo consensual e estratégico, que agregue valor e propósito sustentável na função de legislar. Assume-se a necessidade de fortalecer iniciativas pautadas na cooperação e colaboração, como proposto por Sartori (2021), para a criação de um modelo de gestão pública com valores efetivos para o planejamento estratégico mais participativo, por meio do entendimento das oportunidades de atuação do gestor público como ponte estratégica entre governança e governabilidade (pública e privada). Tais desafios evocam também a emergência de pensar em políticas públicas e agendas de responsabilidade social corporativa como diálogos para a adoção dos princípios ESG na esfera pública.

### **Governança e governança pública: alguns desdobramentos**

O conceito de governança vem sendo discutido e considerado um campo multifacetado como um “código de múltiplas cores” (EZZAMEL; REED, 2008, p. 598), em constante evolução em seus aspectos qualitativos: governança corporativa, governança pública, governança política, governança de redes etc.

Governança pode ser entendida como a capacidade que os governos têm de criar condições e de responder às demandas da sociedade, pressupondo uma administração participativa e envolvendo a comunidade na elaboração, no monitoramento e na execução de políticas públicas em diferentes esferas de governo.

Sotto *et al.* (2019) descrevem a governança como um modo não hierárquico de governo, com a participação de atores estatais e não estatais no processo de formulação e execução de políticas públicas. Exemplos de atores são as organizações governamentais, a sociedade civil organizada e o setor privado, que atuam em diversos níveis: local, regional, nacional ou global (SEIXAS *et al.*, 2020).

De acordo com Kooiman (2004, p. 197), governança é a “totalidade das interações, das quais participam atores públicos e privados que visam resolver problemas sociais ou criar oportunidades [...] estabelecendo uma base normativa para todas essas atividades”. A governança, portanto, vem ao encontro da necessidade que a administração pública tem de conduzir soluções ágeis e eficientes por meio de formas e mecanismos de gestão que tragam mais legitimidade e eficácia ao serviço público, com vistas a atender às demandas que emergem da complexa dinâmica social.

O panorama multifacetado dos vários adjetivos que compõem a construção de um modelo para entender a governança passa por uma construção da escola racionalista, “que entende a organização como um objeto que fica lá fora” (EZZAMEL; REED, 2008, p. 612), independentemente do sujeito, e que pode ser modelado e gerenciado com base em cálculos racionais. Para os referidos autores, a construção dos conceitos de governança e governabilidade, conforme mencionada por Foucault (1991), percorrem a construção e ampliação geopolítica do Estado e de sua noção quando incorpora os “problemas da população” e a “população agora representa mais o fim do governo do que o poder do soberano; a população é objeto de necessidades, de aspirações, mas também é objeto nas mãos do governo” (FOUCAULT, 1991, p. 45).

Matias-Pereira (2010) e Rhodes (2017) defendem a governança em rede. Para os autores, é necessário que a sociedade passe a entender que o Estado não consegue mais responder às demandas sociais e ambientais, sendo fundamental repensar e participar da formulação e execução das políticas públicas de maneira descentralizada, que podem ser exemplificadas por meio das parcerias e gestão compartilhada entre diferentes agentes e atores, tanto da sociedade civil como da sociedade política, a exemplo dos programas de orçamento participativo e dos conselhos de representantes municipais.

Hooghe e Marks (2001) sinalizam que as instâncias de governança realizam um esforço comum de ação nos processos de política pública, por meio de um sistema integrado de redes em que diversos atores empregam os mais diversos recursos (legais, técnicos, conhecimento, financeiros, entre outros), no intuito de atingirem objetivos previamente definidos visando atender às demandas coletivas da sociedade.

Aplicada à administração pública, observa-se que a noção de governança traz muitos elementos significativos dos outros usos atribuídos ao termo: processo de organizar a prestação do serviço público e levar mais autonomia aos prestadores desse serviço (LARA, 2020).

Nardes, Altourian e Vieira (2014, p. 183) sinalizam a governança pública como a “capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão de suas políticas ou serviços para atender às demandas da população, utilizando-se de um conjunto de instrumentos e ferramentas adequadas”.

Considerando-se o exposto, faz-se oportuno diferenciar governança e governabilidade, que são expressões que representam atribuições e qualidades (no caso da governabilidade) ou qualidades, meios e processos (no caso da governança). Governança, pode ser entendida como a organização dos recursos públicos buscando a otimização gerencial e a transformação dos objetivos governamentais em ações públicas, atendendo as demandas da sociedade. Governabilidade por sua vez, trata-se da capacidade política do Estado de governar e decidir, originada da sua legitimidade democrática e política perante a sociedade no exercício da autoridade.

A governança é mais ampla do que o governo, pois abrange as instituições governamentais e envolve mecanismos informais de caráter não governamental que fazem com que as pessoas e as organizações tenham uma

conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas (BORNEMANN; PFINGSTEN; SCHERTLER, 2011).

A construção do conceito de governança possui, na realidade contemporânea, perspectivas da racionalidade que visam a um mecanismo mais formal para o alcance da “boa ordem” com base em eficiências técnicas. Foucault (1991) traz o conceito de “governamentalidade”, favorecendo a mudança e o desenvolvimento de novos paradigmas na medida em que introduz a importância de centralizar as relações de poder e autoridade, na postura e conduta de governos, que revelam contradições entre discursos, programas e instrumentos para alcançar resultados ou o fim último das organizações, traduzindo os conflitos de interesses.

Silveira (2002) destaca que a governança se desenvolve muito melhor no âmbito das organizações privadas, intitulada de governança corporativa como designativo da forma como as empresas são dirigidas e controladas, segundo regras implícitas e explícitas, propiciando que os envolvidos (acionistas, Conselho de Administração, Diretoria e *stakeholders*) tomem as melhores decisões no interesse da organização.

Portanto, uma organização deve orientar práticas organizacionais por meio de regras, normas, definição de recursos e de suas relações, em que tal estrutura define sua governança constituída de princípios e boas práticas (RESE, 2012). Boas práticas são fundamentais como diretrizes da governança, podendo-se destacar: (i) transparência em assembleias, estruturas de propriedade, grupos de controle e participação; (ii) estrutura e responsabilidade do Conselho de Administração claramente definidas; (iii) proteção aos participantes minoritários; e (iv) auditoria, conformidade legal, demonstrações dos indicadores de avaliação e transparência nas relações (OCDE, 2020), que, inclusive, favorecerão a mitigação de riscos para a evidência de eficiência das ações desenvolvidas pelas instituições, sejam públicas ou privadas. Governança pode ser compreendida como cooperação, compartilhamento de responsabilidades entre o setor público, privado e o Terceiro Setor na implantação e implementação de políticas públicas, com as quais todos os atores e partes interessadas (*stakeholders*) devem interagir.

## **Governança e políticas públicas**

Uma das principais observações ao tratar governança pública, no contexto brasileiro, é a questão da necessidade de maior planejamento para a efetividade em políticas públicas a partir dos diagnósticos levantados pelas ferramentas ou protocolos no setor público – por exemplo, a gestão participativa e de conselhos gestores.

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. 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.

Para Souza (2006, p. 23), política pública é “uma diretriz ou conjunto de diretrizes voltadas para o enfrentamento de um problema público”. Elas possuem, um caráter abstrato e se materializam por meio da atuação pública na efetivação de ações concretas, podendo ser composto um conjunto de iniciativas, normas, projetos, programas, recursos orçamentários e financeiros, organizados e planejados de modo lógico e estruturado, voltado ao enfrentamento de determinada situação-problema.

Para Coelho e Kozicki (2013, p. 376), as políticas públicas resultam da atuação estatal, cujas ações têm como objetivo o “cumprimento de sua missão de organizar e promover o desenvolvimento da sociedade, buscando oferecer as bases para a emancipação social”. Dye (2009) identifica alguns modelos de políticas públicas, como institucional, de processo, de grupo, de elite, incremental, de teoria dos jogos, da opção pública e sistêmica. Os modelos visam simplificar e esclarecer as ideias sobre o tema das políticas públicas, identificar aspectos de questões político-sociais, focar em aspectos da vida política, direcionar esforços para o que é importante, propor explicações e medir as consequências das políticas públicas (DYE, 2009).

Considerando-se a necessidade políticas públicas baseadas na ética e no compromisso com a sociedade, o setor público, amplamente alicerçado em princípios, ainda busca eficiência, eficácia e efetividade em seus processos, por meio da aplicação de princípios: transparência, prestação de contas, participação, integridade/ética, conformidade legal, equidade, efetividade (IBGC, 2015).

Em comunhão com a efetividade prática dos princípios, uma vez que teoricamente já estão estabelecidos e elaborados, há a necessidade de maior articulação e comunicação assertiva, assim como legitimidade das informações, remetendo a processos de maior transparência e integridade, ou seja, de *accountability*.

Mas não é possível abordar os princípios sem falar da Gestão de Recursos, sejam quais forem, humanos, pecuniários, o que também remete às questões de logísticas, parcerias, cidadania digital, processos éticos licitatórios, monitoramento e mensuração por indicadores qualitativos e quantitativos – Governo Aberto<sup>2</sup>. Portanto, conforme apontam Oliveira e Grimm (2020), é necessário debater a importância das ações estratégicas adotadas pela gestão pública, tornando-a mais sustentável, por meio de um plano de governo sólido e preocupado com as questões ambientais, econômicas e sociais, além de incentivar a participação da população na administração pública.

Ainda, é importante considerar que existe uma visão polarizada entre o público e o privado, em que os extremos da cultura tentam impingir ao Estado a responsabilidade única pela evolução coletiva e cooperativista (MINTZBERG, 1996). Desta forma, uma abordagem mais cooperativa entre o público e privado faz-se necessária, o que tem sido base de amplas contradições para um modelo de gestão pública realmente democrático, postos os conflitos de interesses no cenário político e entre governança e governabilidade.

Inserir uma governança sustentável e ampliar o espectro de visão estratégica para o planejamento exigirá de todos nós não somente dimensões de cooperação, mas também, sem dúvida, consensos. Faz-se necessário um novo modelo de gestão pública que alie a gerência política, com fins a otimizar o planejamento estratégico governamental e dar efetividade ao princípio da supremacia do interesse público em detrimento do privado, sem desconsiderar a necessidade e importância do setor privado para o desenvolvimento econômico e, também, como coautor na missão da sustentabilidade e segurança aos direitos humanos e fundamentais, aproximando governança e governabilidade ao ESG.

## **Governança pública consensual**

Um dos desafios da atual governança pública é a *accountability*, pois o foco da nova gestão pública está na participação dos *stakeholders*, do cidadão como cliente, embora haja diminuição, da dicotomia público-privada. A responsabilidade e os controles ainda carecem de efetividade e o ajuste interno estratégico público como incentivo a novos atores – que não sejam somente aqueles com que o Estado pactua com contratos de gestão ou acordos de finalidades e resultados, quais sejam, Segundo e Terceiro Setores – poderá promover uma nova realidade de cooperação e coalizões efetivas (daí a razão de foco no tratamento estratégico). Os novos atores a que se refere o modelo consensual de integridade, nesse caso, são o próprio administrativo-legislativo e a Gestão Pública Legislativa. É nesse momento que o fator *desempenho legislativo* poderá permear o chamado Compliance Legislativo<sup>3</sup> e a Governança Pública Consensual, conforme pontua Secchi (2009, p. 358):

A etiqueta “governance” denota pluralismo, no sentido que diferentes atores têm, ou deveriam ter, o direito de influenciar a construção das políticas públicas. Essa definição implicitamente traduz-se numa mudança do papel do Estado (menos hierárquico e menos monopolista) na solução de problemas públicos.

A governança pública consensual, a partir do tratamento estratégico pela implementação de protocolos de desempenho legislativo e na gestão pública, visa dar maior reforço ao *accountability* legislativo por meio do desenvolvimento de indicadores de desempenho legislativo com foco na sustentabilidade e no cumprimento da Agenda 2030, e pela ação subnacional que localiza demandas, mas também propõe.

A redução da distância entre a governança e a governabilidade poderia se dar pela intersetorialidade entre os diferentes níveis e esferas do setor público. Isso poderá oportunizar a adoção de boas práticas na conduta pública, agregando valor àquilo que é público, além de promover lideranças para o exercício da governança pública, com foco na integridade, competência, responsabilidade e motivação. Em contrapartida, uma governança pública alinhada a processos decisórios baseada em evidências ESG pode contribuir para a formulação de políticas públicas que beneficiem, motivem e convertam-se em participação popular.

Sendo assim, não há ênfase em vantagens competitivas, mas, sim, vantagens cooperativas e colaborativas. Portanto, faz-se necessário evoluir na cultura legislativa para um olhar sistêmico e uma comunhão de esforços e



propósitos. Nessa perspectiva, a relação fazer-poder deve estar concentrada na qualidade das boas práticas legislativas e não meramente em quem detém certas tomadas de decisão.

Bresser-Pereira (2008) define governança pública como um processo de como se utilizam os recursos públicos e a capacidade em como transformar a realidade, por meio de políticas públicas e com vistas a um modelo democrático – gestão participativa.

O conceito de governança pública, aperfeiçoado pelo Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, sobre Política de Governança Pública, oferece maior ênfase ao desenho das estratégias governamentais de modo a incluir a governabilidade. Ela visa ao aperfeiçoamento do conjunto de mecanismos de liderança e à adoção de instrumentos que promovam o processo decisório baseado em evidências, de modo que a capacidade política de um governo não é efetiva somente por seus apoios representativos, mas também pela sinergia e capacidade de todas as lideranças, sejam da governança ou governabilidade – intersetorialidades (BRASIL, 2017).

A governança pública consensual visa contribuir para o aperfeiçoamento das competências públicas. Com um olhar para a integridade e transparência, com foco na governança e na sustentabilidade e seus pilares, em que políticas públicas sustentáveis possuam um lugar macrossistêmico e constitucional, a governança pública consensual pode priorizar a implementação de políticas públicas que contribuam na garantia dos direitos do cidadão, a exemplo da segurança pública, saúde e educação.

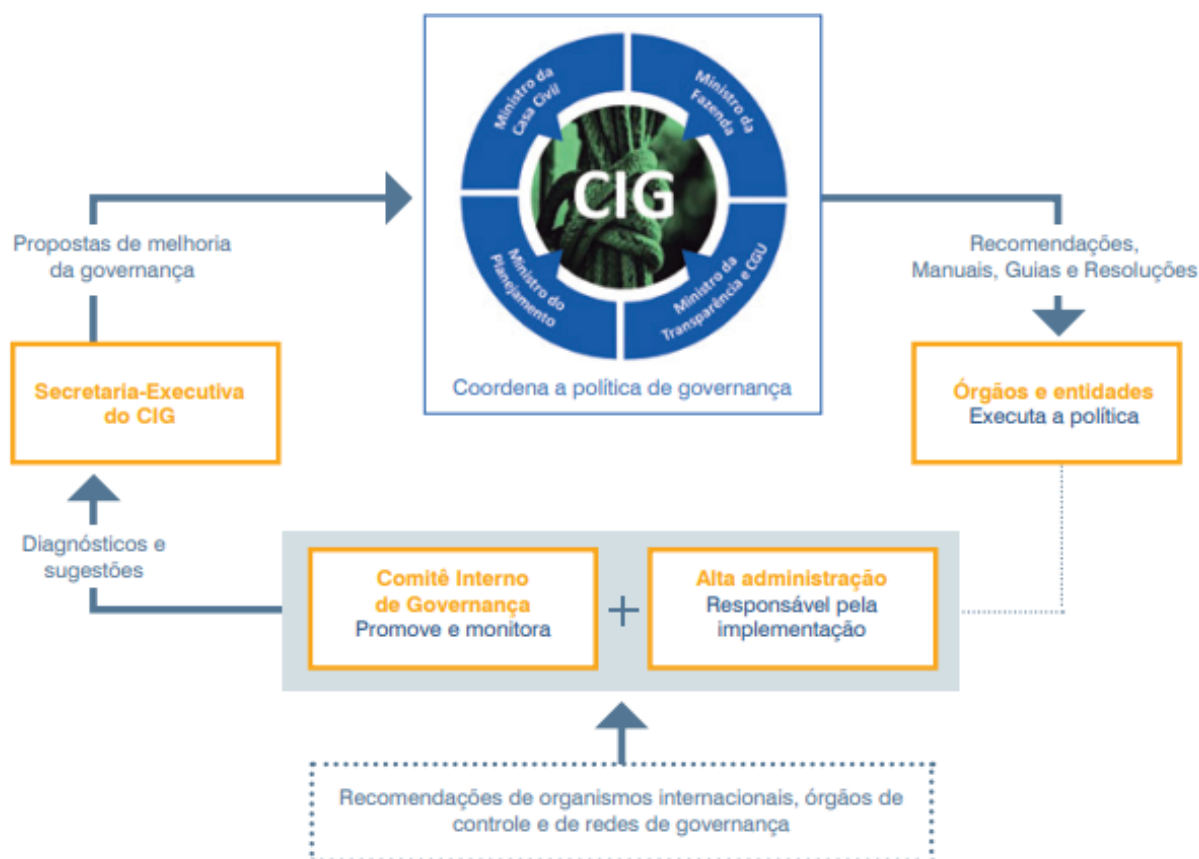
Neste íterim, a revisão do papel fiscalizador do Poder Legislativo para com o Poder Executivo – pela aprovação ou não de suas ações – pode nos parecer que perpassa da governança pública consensual a um modelo de gestão pública legislativa que também orienta, aconselha a diretrizes e ajustes que acompanhem métricas sustentáveis, em que as Casas Legislativas melhor visualizem as convergências entre o Regimento Interno e o Planejamento Estratégico Legislativo.

Assim, o desenho da governança pública, seja federal, estadual ou municipal, precisa agregar o componente governabilidade, no sentido de que garantias de princípios suprapartidários sejam efetivas, para promover boas práticas e padrões de qualidade na gestão em direção ao equilíbrio de ações e tomadas de decisão com as demais entendidas públicas. Dessa forma, a

exemplo da atual ISO 18091/22, melhor poderá alcançar efetividade e qualidade na Gestão de Municípios para Cidades Inteligentes e Sustentáveis, coerência e consenso entre as ações do Executivo, amparadas pelo Legislativo (ABNT, 2022).

Acerca de boas práticas de governança, o fluxograma dinâmico da Figura 1 remete à reflexão para a “governabilidade” como eixo de boas práticas, conformidades e melhorias nas tomadas de decisão com foco sustentável. Sustentável, pois agrega as gerações futuras como condição de proporcionalidade e coerência de decisões, que igualmente podem se alinhar aos indicadores de Gestão de Qualidade para Prefeituras e Casas Legislativas, sugerindo: coordenação a políticas de governabilidade por meio de manuais, guias, recomendações sobre políticas de governabilidade ESG, controle e redes de governabilidade ESG para diagnósticos e sugestões ESG e propostas de melhoria da governabilidade.

Figura 1 – Dinâmica da internalização de boas práticas de governança



Fonte: Brasil (2018)

Com base no fluxograma, pode-se inferir que a governança pública consensual promove maior cooperação e sinergia em seus princípios ao aliar boas práticas que garantam a universalidade de protocolos de boas práticas em governabilidade com fins a promover ações suprapartidárias, para além de interesses partidários, mas pela comunhão destes pela supremacia do interesse público (BRASIL, 2018).

A interdependência do mundo moderno globalizado (DIAMOND, 2005) permite não somente prever e amparar realidades quando tratamos dos poderes do consumo e da produção, mas também, por outro lado, melhor traduzir o bom uso do conhecimento aplicado às boas práticas, seu impacto e promover diálogos intersetoriais para a tomada de decisão. Isso nos deve levar, por conseguinte, ao bom uso das tecnologias e inovações com efeito disruptivo e a favor da gestão participativa e transparência, em direção às Sociedades 5.0 e Governos 5.0<sup>4</sup>: com foco no desenvolvimento de soluções tecnológicas que promovam o bem-estar humano, qualidade de vida e a solução de problemas sociais com qualidade de vida, inclusão e sustentabilidade.

### **Considerações acerca do tema proposto**

Implementar políticas públicas não é tarefa para diálogos acerca de papéis isolados e suas funções, deveres e obrigações. Existem interdependências e conflitos de interesses nas relações de poder, que revelam cada vez mais que o modelo de governabilidade precisa de ajustes estratégicos, de controles e melhoria contínua, com foco sustentável. Do contrário, novos padrões de Gestão de Qualidade nos Municípios, tal qual a ISO 18091/2022, poderão desencontrar a efetividade local, pela ausência de sinergia que pode beneficiar ações do setor privado para as agendas de responsabilidade social corporativa em cooperação com as políticas públicas locais e nacionais.

Não obstante a observação das dimensões da governança e as dimensões da sustentabilidade, é necessário incluir as dimensões da governabilidade. A efeito, os processos e os procedimentos que determinam a consolidação da transparência e integridade necessitam desse tratamento estratégico pela “via do meio” em equilíbrio com o alcance do resultado final. Um resultado obtido não necessariamente percorreu um meio sustentável e seu sucesso poderá estar comprometido se tal lógica – a lógica exclusiva de resultado – não estiver emoldurada pela inclusão, sustentabilidade e qualidade de vida.

A dependência de recursos em âmbito legislativo, ao tratar da governança em sinergia a governabilidade, encontra-se no ajustar essa comunhão de propósitos suprapartidários para mitigar conflitos de interesses de poder e controle, que se confundem com a supremacia do interesse público, contradizem processos, princípios e reproduzem os mesmos mecanismos de engessamento e perda da confiança social no processo decisório. Não obstante, insuflam discursos de violência, muitas vezes passivo-agressivos, evidenciados em tomadas de decisões e que não refletem o compromisso com a efetividade para direitos fundamentais e direitos humanos, sobretudo, para a busca pela paz social e bem comum.

Se há influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos, também há influência do *modus operandi* da governabilidade na eficiência da alocação funcional que impacta a promoção entre governança e governabilidade – promoção da cooperação e interação suprapartidária, que também influencia o cidadão-investidor em seu voto.

A importância de um novo modelo consensual de integridade na gerência pública que agregue a gerência política e um novo olhar funcional do gestor público para a governabilidade é um caminho possível para o tratamento estratégico público. Modelo esse que pode ser adaptado de modelos de negócios para a governança corporativa a partir do compromisso e responsabilidade social com o entorno, conferindo ao gestor público de formação um espaço de atuação mais amplo na medida em que alinha o planejamento estratégico.

O desafio para as dimensões da governabilidade pela ótica de uma gestão pública e gerência política, a partir do *mindset* legislativo, está justamente em como promover boas práticas sustentáveis e ecossocioeconômicas que promovam a evolução da democracia.

### **O modelo consensual de integridade na gestão pública**

A consolidação do compliance público<sup>5</sup> e a integridade é possível quando o Estado-Nação encontra novos paradigmas que convirjam a pactos de transparência e cooperação. Ao tratar-se de novos paradigmas públicos para o alcance do bem comum por meio de princípios como eficiência, eficácia e efetividade, observa-se que não basta promover o desenvolvimento, deve-se também considerar a evolução da democracia e das garantias constitucionais.

Associa-se novos modelos consensuais de governança pública e governabilidade.

As ideias aqui expostas não pretendem desconsiderar o modelo estrutural de gerência pública vigente, mas contribuir para o debate acerca de novos valores que venham de encontro à integridade pública e à sustentabilidade.

O grande desafio entre os setores público e privado encontra-se no alcance da sinergia: equilíbrio. Contudo, é também um desafio entre a governança e a governabilidade. Para tanto, o foco do modelo consensual de integridade na gerência pública é o tratamento estratégico público. O tratamento estratégico para a integridade governamental pública é um convite para a revisão do papel do gestor público, o cidadão como cliente e o Estado consensual.

Modelos consensuais de integridade pública, aqueles que primam por cooperação, equilíbrio e o ganha-ganha, observam a governança pública e a governabilidade sob prismas de sustentabilidade estrutural estratégica. O consenso na gestão pública é compreendido não por resultados rígidos obtidos – aqueles em que a cultura é centrada somente na entrega do serviço pelo Estado e seus membros –, mas na observância de que o resultado deve existir e o serviço deve ter obedecido a um processo transparente do menor dano possível diante das garantias de direitos e equilíbrio entre objetivos, planejamento e tomada de decisão. Isso equivale a dizer que, enquanto a sociedade espera sempre a efetividade de políticas públicas e garantias constitucionais somente pelo papel do Estado, a cultura do *accountability* social – aquele que também delega responsabilidades ao cidadão e à responsabilidade social privada – não evolui.

Nas sociedades modernas, o Estado é o centro das instituições normativas formais. Contudo, no Estado consensual, o cidadão, no papel de contribuinte, torna-se também detentor de responsabilidades e direitos como acionista-cliente<sup>6</sup> do Estado. As sociedades contemporâneas visam à evolução da democracia além do fator de direitos políticos como o voto para representantes em disputas eleitorais. A democracia evolui pela construção coletiva de estruturas que permitam igualmente a participação do cidadão na tomada de decisão aliada à integridade pública e à transparência.

A abordagem de um cidadão-investidor segue em analogia à intenção de que o cidadão-cliente ora visto pela gestão pública gerencial, ao possuir responsabilidades de tributos proporcionais também ao próprio crescimento

econômico para com o Estado, indiretamente investe neste para que se cumpram os serviços públicos e se constituam as prioridades em políticas públicas.

O Estado consensual busca alternativas e soluções de cooperação pela via de consensos em que todos os atores sociais, públicos ou não, possuem o caráter de dever e promoção do desenvolvimento democrático, político e social, por meio da decisão de investimento do dinheiro público e seu acompanhamento. A verdade que emoldura a gestão pública passa a ser a busca pelo equilíbrio das tomadas de decisão em conjunto com o cidadão-investidor. Não há uma só verdade ou caminho. Existem tomadas de decisão, mas também, com o cidadão-investidor a atuar na gestão da governabilidade, onde irá investir seus tributos? Precisamos repensar as verdades na era da sustentabilidade marcada por contrastes climáticos, sociais, econômicos, ambientais e de governança que se manifestam em diferentes esferas, do global ao local. Daí a razão de as tomadas de decisão não possuírem fórmula absoluta, como mencionado, devem visar ao menor dano possível com fins ao ganha-ganha.

A visão da sociedade moderna de que o desenvolvimento econômico dar-se-á pelas empresas privadas exclusivamente é obsoleta. O próprio contexto necessário às medidas anticorrupção justificam tal realidade, não importando as relações e o processo de descentralização da prestação do serviço público, que em certos casos revelou presença de atos ilícitos em parcerias e contratos. A criação de um modelo de *accountability* pela via do cidadão como investidor da “coisa pública” poderá promover não somente uma nova cultura social em direção à democracia, mas também promotora do desenvolvimento mais sustentável.

O cidadão-investidor nas diferentes esferas do Estado (federal, estadual, municipal) é coautor do desenvolvimento e promotor de políticas públicas. Em contrapartida, um Estado consensual deve oferecer ao cidadão-investidor a transparência de seu investimento e não somente o que deve o cidadão-cliente dar em tributos. A gestão pública no Estado consensual deve assumir novas responsabilidades e tornar-se uma gestão pública e política, em consenso entre governança e governabilidade por meio do processo estratégico de integridade. Assim, evolui o processo de democracia para além de fatores de representação daqueles que foram eleitos, chegando àqueles que elegem.

O Estado deve ser capaz de preocupar-se com o tipo de organização e administração pública e contribuir para tal efetividade, por meio da promoção da democracia, gerando inovação e disrupção cultural a favor de maior envolvimento da sociedade. Trata-se de uma gestão pública legislativa, em que boas práticas por evidências (*evidence-based decision making*) precisam observar a governança pública também pela via administrativa das casas legislativas.

As tipologias de gerenciamento público (Quadro 1), seja a burocracia, a nova gestão pública/gerencialismo ou a patrimonialista, precisam evoluir para maior efetividade da capacidade do Estado-Maior, para um novo ponto de mutação, tal qual fora a transição do modelo burocrático para o modelo gerencial.

Quadro 1 – Tipologias de gerenciamento público

<b>Estado patrimonialista</b>	<b>Estado burocrático Burocracia</b>	<b>Estado gerencial Nova Gestão Pública</b>	<b>Estado consensual Gerência Pública e Política</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepotismo.</li> <li>• Corrupção.</li> <li>• O privado confunde-se com o Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionalização.</li> <li>• Hierarquia.</li> <li>• Poder racional ou legal.</li> <li>• Formalismo.</li> <li>• Foco em processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência.</li> <li>• Descentralização.</li> <li>• Cidadão-cliente.</li> <li>• Foco em resultados.</li> <li>• Concorrência.</li> <li>• Competitividade, competição e colaboração.</li> <li>• Governança X governabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilíbrio.</li> <li>• Cidadão-investidor.</li> <li>• Integridade.</li> <li>• Foco no tratamento estratégico público.</li> <li>• Cooperação.</li> <li>• Governança e governabilidade.</li> </ul>

Fonte: as autoras (2022)

No entanto, no modelo ora comentado, residem desafios. O primeiro está na governança<sup>7</sup>, que precisa estar em sinergia com a governabilidade para a efetividade das tomadas de decisão. Nesse ponto, considera-se que um olhar estratégico do gestor público pode favorecer o aperfeiçoamento da integridade legislativa, pois ele está sob a égide de tomadas de decisão de uma governança representativa que impacta as políticas públicas. Sendo assim, o espaço legislativo pode aproveitar potenciais, se a atividade da gestão pública

legislativa for uma realidade possível, e mitigar protecionismos partidários e espaços de desequilíbrio por disputas que não promovem o ganha-ganha. Em contrapartida, é fundamental esclarecer que o papel da gestão pública para a implementação de avaliação de desempenho legislativo não é de fiscalizadora, mas institucionalmente educativa e promotora da cultura legislativa sustentável.

O segundo desafio está nos paradigmas rígidos, engessados diante da cultura pública organizacional administrativo-legislativa, que impede a evolução da democracia por meio de novos tratamentos estratégicos. Tal rigidez impede o diálogo entre governança e governabilidade, refletindo na gestão pública e em uma gerência estagnada e sem autonomia. Sendo assim, consideramos necessário, diante do tratamento estratégico público, fatores de avaliação de desempenho dos agentes públicos, para que tenham oportunidades de inovação e disrupção e se fortaleça o princípio da meritocracia e o desempenho parlamentar para além de somente considerar a quantidade de propostas aprovadas ou não, como indicador e evidência de desenvolvimento. Também, mais que métricas e indicadores de competitividade saudável, precisamos de indicadores e índices de cooperatividade, que aproximem governança e governabilidade pela adoção de boas práticas de cooperação suprapartidárias.

O terceiro desafio está no fator pedagógico-público, que passa a ser papel do Estado consensual, inserir na cultura pública ações que elevem o compromisso, envolvimento social, ambiental com o *accountability* de responsabilidade e controle. Enquanto o cidadão for visto com foco somente no que é seu direito e garantia constitucional, considerando o Estado como único responsável, não poderá se apossar da máxima de que também deve envolver-se como coautor desse mesmo Estado e, assim, contribuir para novos diagnósticos e tratamentos sociais. Daí a razão de que o cidadão não seja visto somente como cliente, mas também como investidor de desenvolvimento social, econômico-governamental e ambiental, contribuindo nas tomadas de decisão e, por conseguinte, acompanhando seu investimento e resultados, por meio da participação pública.

Sobre a participação pública e o acesso ao conhecimento e à informação, destacamos a Lei de Acesso à Informação, um importante instrumento de controle e ampliação da participação popular, que exige dos órgãos e atores do



poder público maior publicidade de seus atos. A partir da Lei n.º 12.527, a transparência pública ganhou força, tornando mais próxima a relação entre a sociedade e seus representantes (BRASIL, 2011).

Ao unirmos o fator consenso com o aspecto tratamento estratégico público, estaremos ao cuidado não somente do planejamento estratégico, característica da governança, mas também da gestão estratégica administrativo-legislativa, que dialoga com a governabilidade e que visa a resultados-fim, além de planejamento-meio, uma lógica herdada a partir da construção e desenvolvimento advindo da governança corporativa.

Também o gestor público desempenha papel importante no planejamento estratégico, sendo necessário, então, que ele tenha espaço para maior empreendedorismo de modo que seja revertido em avaliação de desempenho como condição para a promoção da integridade.

A gestão pública consensual deve se nortear pela maturidade administrativo-legislativa, oportunizando o avanço do tratamento estratégico público pela via dos princípios da governança pública: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2017). Em outras palavras, a gestão pública consensual não somente se ocupa da melhoria estratégica da governança, mas também da governabilidade e, sendo assim, a governança pública deve emergir como consensual.

A ênfase na capacidade de cooperação e colaboração para com o administrativo-legislativo, quando realiza diagnósticos locais de demandas em políticas públicas em sustentabilidade – para a criação de agendas sustentáveis e proposição de projetos de lei –, pode contribuir para a percepção de lacunas e criação de leis sustentáveis, não obstante a própria Gestão Pública Legislativa Consensual, que será incumbida da execução de protocolos de avaliação administrativo-legislativa.

O termo “colaboração” possui uma visão ampla de atuação conjunta e colaborativa, na qual existem pessoas trabalhando juntas para alcançar determinado objetivo, podendo adequar-se também como atuação coordenada em sede de atribuições paralelas (SARTORI; GRIMM, 2022).

Finalizando, vale salientar que, com relação ao *compliance* público e à integridade, o regimento interno das casas legislativas precisa estar ajustado aos projetos e aos programas de sustentabilidade, necessários à avaliação de

desempenho administrativo-legislativo, em que os indicadores e variáveis de desempenho estejam alinhados para que se possa colaborar para o alcance dos ODS.

### **Considerações finais**

A consensualidade está na atuação conjunta entre aquele que planeja e a governabilidade, ou seja, as decisões conjuntas entre o Legislativo e Executivo. Surge então o tratamento estratégico legislativo, um protocolo ou conjunto temático a que deve o legislativo ater-se para formular e propor projetos de leis com vistas à sustentabilidade. Ressalta-se a necessidade de diálogo com as comissões legislativas para incorporar-se às competências legislativas nos regimentos internos como forma de garantir a maturidade da integridade, que é evidenciada pela inclusão da temática da sustentabilidade.

O Estado consensual passa a melhor observar a produção administrativo-legislativa por meio da avaliação de desempenho administrativo-legislativa, que se torna referência das ações deste para o cidadão-cliente-eleitor-investidor ao incluir o compromisso com a governança e governabilidade sustentável. Para tanto, faz-se necessário rever algumas características na construção dos paradigmas que envolvem a governança corporativa e pública para fundamentar a necessidade de um modelo consensual e estratégico, que agregue valor e propósito sustentável na função de legislar.

Assume-se a necessidade, entre governança e governabilidade (pública e privada), de cooperação e colaboração, para a criação de um modelo de gestão pública e política com valores efetivos para o planejamento estratégico mais participativo. Conclui-se que tais desafios nos levam de encontro à necessidade de pensar também em políticas públicas e agendas de responsabilidade social corporativa como diálogos para a adoção dos princípios ESG na esfera pública.

### **Referências**

ABNT. ISO 18091. 2022. Disponível em: <https://www.abnt.org.br/normalizacao/normas-publicadas>. Acesso em: 14 set. 2023.

BORNEMANN, S.; KICK, T. K.; PFINGSTEN, A.; SCHERTLER, A. Taking a bath while receiving the baton: an empirical analysis of CEO behavior during turnovers in banks. SSRN Electronic Journal, [S.l.], 8 mar. 2011.

BRASIL. Casa Civil. Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal;

altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2011]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 22 ago.2023.

BRASIL. Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 14 set. 2022.

BRASIL. Guia da política de governança pública. Brasília: Presidência da República, 2018. 86 p. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 22 ago. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. *Revista de Administração Pública – RAP*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, abr. 2008.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, seção 1, p. 3, 23 nov. 2017. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 02 fev.2023.

COELHO, S. R.; KOZICKI, K. O Ministério Público e as Políticas Públicas: definindo a agenda ou implementando soluções. *Revista da AJURIS*, Porto Alegre, v. 40, n. 130, jun. 2013.

DIAMOND, J. Colapso: como as sociedades escolhem o fracasso ou o sucesso. Rio de Janeiro: Record, 2005. 685p.

DYE, T. R. Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas. *In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. Brasília: UnB, 2009.

EZZAMEL, M.; REED, M. Governance: a code of multiple colors. *Human Relations*, [S.l.], v. 61, n. 5, p. 597- 615, 2008.

FOUCAULT, M. Governmentality. *In: BURCHELL, G.; GORDON, C.; MILLER, P. (ed.). The Foucault effect: studies in governmentality*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press, 1991. p. 87-104.

HAJER, M. A.; WAGENAAR, H. Deliberative policy analysis: understanding governance in the network society. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/233869967\\_Deliberative\\_Policy\\_Analysis\\_Understanding\\_Governance\\_in\\_the\\_Network\\_Society](https://www.researchgate.net/publication/233869967_Deliberative_Policy_Analysis_Understanding_Governance_in_the_Network_Society). Acesso em: 14 set. 2023.

HOOGHE, L.; MARKS G. Types of multi-level governance. *European Integration Online Papers*, [S.l.], v. 5, n. 11, jun. 2001.

IBGC. Instituto Brasileiro Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

KOOIMAN, J. Gobernar en gobernanza. *Revista Instituciones y Desarrollo*, [S.l.], n. 16, p. 171-194, 2004.

LARA, L. P. Consórcio público intermunicipal para a gestão de resíduos sólidos urbanos: o caso de Curitiba e Região Metropolitana. 2020. 123f. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade) – Instituto Superior de Administração e Economia, Curitiba, 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MINTZBERG, H. Managing Government, Governing Management. *Harvard Business Review*, [S.l.], maio/jun. 1996.

NAÇÕES UNIDAS. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 2023. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 02 fev.2023.

NARDES, J. A. R.; ALTOURIAN, C. S.; VIEIRA, L. A. G. Governança pública: o desafio do Brasil. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

OLIVEIRA, A. J.; GRIMM, I. J. A gestão da cidade e a articulação entre planejamento, orçamento e participação cidadã. In: PACHECO, C. S. *et al.* (org.). América Latina hoje: rupturas e continuidade. Curitiba: Instituto Memória, 2020. v. 1. p. 371-389.

OCDE. Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE. Paris: OCDE, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259195-pt>. Acesso em: 14 set. 2023.

REDECKER, A. C.; TRINDADE, L. de M. Práticas de ESG em sociedades anônimas de capital aberto: um diálogo entre a função social instituída pela Lei 6.404/1976 e a geração de valor. Revista Jurídica Luso-Brasileira, [S.l.], v. 7, n. 2, 2021.

RESE, N. Configurando resultados: a pós-graduação stricto sensu em administração no Brasil sob um olhar da prática. 2012. 312f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

RHODES, R. A. W. The new governance: governing without government. In: RHODES, R. A. W. Network governance and the differentiated polity. Oxford: Oxford University Press, 2017.

SARTORI, R. R. V. A colaboração entre os membros do Ministério Público do Paraná por meio de uma atuação conjunta: estudo de caso da Agenda Caximba em Curitiba (PR). 2021. 127f. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade) – Instituto Superior de Administração e Economia, Curitiba, 2021.

SARTORI, R. R. V.; GRIMM, I. J. Ministério Público do Paraná: atuação colaborativa dos agentes em territórios de vulnerabilidade socioambiental. Rev. Dir. Cid., Rio de Janeiro, 2022.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, [S.l.], v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVEIRA, A. D. M. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. 2002. Dissertação (Mestrado em Tecnologia Nuclear - Aplicações) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/ptbr.php>. Acesso em: 02 fev.2023.

SEIXAS, C. S. *et al.* Governança ambiental no Brasil: rumo aos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS). Cadernos Gestão Pública e Cidadania, [S.l.], v. 25, n. 81, 2020.

SOTTO, D. *et al.* Sustentabilidade urbana: dimensões conceituais e instrumentos legais de implementação. Estud. Av., São Paulo, v. 33, n. 97, p. 61-80, dez. 2019.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. Sociologias, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-54, jul./dez. 2006.

TORRES, R. D. Governabilidade, governança e poder informal: um problema central de sociologia política. Civitas: Revista De Ciências Sociais, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 153-171, 2016.

## GLOSSÁRIO

**Administração pública:** conjunto harmônico de princípios e normas jurídicas que regem órgãos, atividades e agentes do Estado, com o objetivo de atender às necessidades dos cidadãos.

**Cadeia de valor:** atividades coordenadas de processos que geram produtos com valores intangíveis e de mercado.

**Capacitação:** processo permanente e deliberado de aprendizagem profissional, visando contribuir para a eficiência, eficácia e efetividade organizacional, por intermédio do desenvolvimento das competências.

**Competência:** combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas por meio do desempenho profissional em determinado contexto ou estratégia organizacional, com foco em resultados e que agreguem valor à organização e aos seus *stakeholders*.

**Desenvolvimento profissional:** aumento da capacidade da pessoa de agregar valor para a organização, que está ligada à capacidade de lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade.

**Empresa familiar:** aquela que tem uma ou mais pessoas da mesma família ou, até mesmo, várias famílias sendo proprietárias/acionistas/gestoras do negócio. A propriedade é controlada por uma única família e dois ou mais membros da família influenciam significativamente a direção e as políticas do negócio, por meio de seus cargos de gerência, direitos de propriedade ou papéis familiares.

**ESG:** acrônimo de *Environmental, Social and Governance*. Trata-se de um conceito de gestão organizacional que representa uma filosofia que estabelece uma atividade empresarial associada a uma ideia de sustentabilidade e informações financeiras.

**Formação inicial e continuada:** atividades de capacitação, aperfeiçoamento e atualização profissional de trabalhadores, em todos os níveis, organizadas para preparar para a vida produtiva e social. Abrange cursos de livre oferta com características diversificadas, sem carga horária específica e não havendo necessidade de regulamentação prévia.

**Governança:** pode ser entendida como a capacidade que os governos têm de criar condições e de responder às demandas da sociedade, pressupondo uma administração participativa e envolvendo a comunidade na elaboração, monitoramento e execução de políticas públicas em diferentes esferas de governo.

**Governança corporativa:** pode ser compreendida como sendo uma estrutura que visa para o acionista o aumento do valor do negócio devido ao estabelecimento de regras, leis e códigos de conduta que visam regular a relação entre os agentes interessados, os *stakeholders*, como acionistas, gestores, mercado de capitais, fornecedores, clientes, órgãos reguladores, entre outros.

**Governança pública:** capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão de suas políticas ou serviços para atender às demandas da população, utilizando-se de um conjunto de instrumentos e ferramentas adequado.

**Holding:** caracteriza-se por controlar a administração de outras sociedades, possuindo influência, tributação e regras diferenciadas que são benéficas para a sucessão corporativa e a proteção do patrimônio.

**Holding familiar:** solução para prolongar a existência de atividades comerciais com resguardo patrimonial, planejamento tributário e sucessório, evitando conflitos entre familiares e concentrando todas as forças para o crescimento e a profissionalização do grupo.

**Inovação:** novos produtos, novos métodos de produção, desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos, criação e abertura de estruturas de mercado.

**Inovação sociotécnica:** quando dimensões sociais e tecnológicas convergem no design e no desenvolvimento de produtos e serviços amigáveis ao meio ambiente e ao bem-estar social.

**Inovação sustentável:** processo de desenvolver novas ideias, comportamentos, produtos e processos que contribuam para a redução de resíduos em termos ambientais.

**Liderança sustentável:** o exercício global de uma liderança baseada em valores éticos, visando ao desenvolvimento econômico, à justiça social e à

proteção ambiental, nos diversos níveis e atividades da organização.

**Nicho:** espaço protegido, intencionalmente criado para aprendizagem sobre novas tecnologias ainda não padronizadas.

**Países em desenvolvimento:** aqueles cuja economia não é competitiva, com crescimento instável e crises frequentes. Também se classificam em países emergentes que necessitam de transformações estruturais para alcançar metas para o desenvolvimento sustentável de acordo com a OCDE.

**Perspectiva multinível:** teoria que conceitua a dinâmica geral de padrões de transições sociotécnicas.

**Políticas públicas:** resultam da atuação estatal, cujas ações têm como objetivo o cumprimento de sua missão de organizar e promover o desenvolvimento da sociedade, buscando oferecer as bases para a emancipação social.

**Sustentabilidade:** inter-relação entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais de modo a atender às necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às próprias necessidades e aspirações.

**Tecnologia:** conjunto de conhecimentos (know-how) práticos e teóricos, métodos e procedimentos, experiências, bens físicos e equipamentos concebidos.

**Transição:** mudança de um estado para outro, não linear e gradual, que envolve mudanças estruturais.

**Transição para a sustentabilidade:** processo que traz mudanças sociais, econômicas, ambientais e tecnológicas por meio de inovações e é reconhecido como um significativo direcionador do crescimento econômico.

## **SOBRE OS AUTORES**

Alexandre de Araújo Gomes Júnior

Doutorando em Administração de Empresas, na linha de Gestão de Operações e Sustentabilidade pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande (PPGA/UFCG) e bacharel em Administração pela UFCG. Temas e interesses de pesquisa: consumo sustentável, negócios sociais, gestão ambiental, desenvolvimento sustentável e economia circular.

E-mail: alexandre.junior1994@gmail.com

Orcid: 0000-0002-5665-9715

### **Andréa Leoni**

Mestranda em Governança e Sustentabilidade pelo ISAE. Especialista em Compliance e Integridade Corporativa pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Especialista em Direito Administrativo e Gestão Pública pela Escola Fundação do Ministério Público. Graduada em Gestão Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Diretora-Presidente do Centro de Democracia e Integridade Pública. Mais de 15 anos de experiência em *life-coach* em liderança e empoderamento. Vivência em consultorias em integridade e compliance sustentável.

E-mail: andrea.leoni.gestao@gmail.com

Orcid: 0000-0002-6855-745X

### **Antônio Edson Maciel dos Santos**

Mestre em Controladoria Empresarial, com especializações em Estratégia Empresarial e Consultoria Organizacional e curso de extensão em *Enterprise Risk Management for Corporate Leaders* na *Harvard Business School*. Adicionalmente, possui as certificações do IBGC: conselheiro de administração (CCA), conselheiro fiscal (CCF), CCoAud+. Membro de comitê de auditoria experiente e CCSA pelo The IIA Global. Tem mais de 25 anos de experiência nas áreas de fiscalização e controle. Atual conselheiro fiscal e membro do Comitê de Auditoria Estatutário em diversas organizações. Foi



diretor de auditoria, riscos e controles de diversas multinacionais. Possui diversas publicações nas áreas de fiscalização e controle e atua como professor e pesquisador desses temas.

E-mail: aedson@aegovernance.com

Orcid: 0009-0002-6341-2216

### **Ariadne Farias**

Doutora em Meio Ambiente e Desenvolvimento pela UFPR. Mestra, bacharel e licenciada em Geografia pela Unioeste. Docente e pesquisadora do Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do ISAE. Atua como voluntária na Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa Civil do Paraná (CEPDEC/PR) e na Coordenadoria Municipal de Proteção e Defesa Civil de Curitiba/PR.

E-mail: ariadnegeo21@gmail.com

Orcid: 0000-0002-2816-0968

### **Carlos Alberto Cioce Sampaio**

Pós-doutor/professor visitante em Ecosocioeconomia (UACH, Chile, bolsa Capes), Cooperativismo Corporativo (Universidad Mondragon, Espanha, bolsa Foundation Carolina) e Ciências Ambientais (Washington State University – WSU, USA, bolsa Fulbright Foundation/Capes). Doutor e mestre em Planejamento e Gestão Organizacional para o Desenvolvimento Sustentável pela (UFSC) com estágio sanduíche em Economia Social (École des Hautes Études em Sciences Sociales – EHESS, França). Administrador pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). É pioneiro em pesquisas teóricas e empíricas sobre o tema Ecosocioeconomias das Organizações, compreendendo Ecosocioeconomia Empresarial (RSC e ESG), Planejamento e Gestão Organizacional para o Desenvolvimento Territorial Sustentável, Cadeias Produtivas Sustentáveis/Arranjos Institucionais e Socioprodutivos Territoriais e Turismo de Base Comunitária na América Latina, prestando assessorias a organizações públicas e privadas. Destacam-se também pesquisas e produção de indicadores de impacto social dos Programas de Pós-Graduação na sociedade.

E-mail: carlos.cioce@gmail.com

Orcid: 0000-0002-0664-0266

### **Corinto Lucca Arruda**

Doutorando e mestre em Controladoria e Finanças. MBA em Governança Corporativa. Formado em Administração de Empresas e Ciências Contábeis. Profissional com mais de 18 anos de experiência com sólidos conhecimentos em práticas de governança corporativa, gestão de riscos corporativos, controles internos, auditoria e gestão e melhoria de processos. Atua como membro de comitê de auditoria e consultor em gerenciamento de riscos corporativos.

E-mail: corinto.lucca.arruda@gmail.com

Orcid: 0000-0002-2336-0522

### **Cristina M. S. Ferigotti**

Pós-doutoranda em Tecnologia e Sociedade pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Doutora e mestre em Administração pela Universidade Positivo e EBAPE/Fundação Getúlio Vargas com área de especialização em Inovação e Tecnologia. Exerceu funções gerenciais conciliando atividades empresariais e acadêmicas, acumulou experiências em setores industriais e de serviços. Como uma trajetória natural, há mais de 20 anos dedica-se à pesquisa de inovação e tecnologia, interagindo entre o campo profissional e acadêmico. Tem pesquisas financiadas por agências oficiais como Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e Fundação Araucária, com resultados publicados sob forma de capítulos de livros, artigos em periódicos e anais de congressos nacionais e internacionais.

E-mail: cmferigotti@uol.com.br

Orcid: 0000-0002-2855-0085

### **Gustavo Fructuozo Loiola**

Doutorando em Administração de Empresas, na linha de Gestão de Operações e Sustentabilidade, pela EAESP/FGV. Mestre em Sustentabilidade e Governança pelo ISAE. Bacharel em Comunicação Social pela UFPR. Professor convidado do Programa de Mestrado do ISAE em Governança e Sustentabilidade. Possui interesse em temas relacionado a finanças sustentáveis, *operations management* e criação de valor compartilhado e *stakeholder theory*.

E-mail: gustavo.fructuozo@gmail.com

Orcid: 0000-0001-5017-7750

### **Isabel Jurema Grimm**

Pós-doutora em Gestão Urbana pela PUCPR. Doutora em Meio Ambiente e Desenvolvimento pela UFPR. Mestra em Desenvolvimento Regional pela FURB. Especialista em Administração do Desenvolvimento da Atividade Turística em Núcleos Receptores pela USP e em Didática e Metodologia de Ensino pela Unopar. Graduada em Turismo pela Unioeste e licenciada em Geografia pelo Grupo Uninter. Coursou Administração Hoteleira em Mallorca, Espanha. Coordena o Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do ISAE.

E-mail: isabel.grimm@gmail.com

Orcid: 0000-0003-0211-8048

### **Lucas Gabriel Bezerra Lima**

Doutorando em Administração de Empresas, na linha de Gestão de Operações e Sustentabilidade, pela EAESP/FGV. Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS). Especialista em Gestão de Projetos e Suprimentos pela Universidade Cândido Mendes (UCAM). Bacharel em Administração pela Faculdade Sete de Setembro (Fasete). Possui interesse em temas relacionados a *operations management* e criação de valor sustentável em cadeias de suprimentos.

E-mail: limalucasgabrielbezerra@gmail.com

Orcid: 0000-0003-2116-1850

### **Luciane Cristina Ribeiro dos Santos**

Pós-doutoranda em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente pelo Centro Universitário UniEvangélica. Pós-doutora em Governança e Sustentabilidade pelo ISAE. Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas; mestra em Gestão Urbana e Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pela PUCPR. Pesquisadora pelo Instituto Internacional para Sustentabilidade (IIS), do Rio de Janeiro/RJ. Recebeu o Prêmio Marcelino Champagnat, pela PUCPR, em 2013.

E-mail: lu.ribeirocrs@hotmail.com

Orcid: 0000-0001-6148-4254

**Maria do Perpétuo Socorro Rassy Teixeira Manfron**

Mestra em Governança e Sustentabilidade pelo ISAE. Pós-graduada em Direito Administrativo e Administração Pública, em Direito do Trabalho, em Conciliação, Mediação e Arbitragem, em Direito de Família e Sucessão. Bacharel em Direito pelo Centro Universitário do Estado do Pará (Cesupa). Atua nas áreas trabalhista, cível, incluído família e sucessão, consumidor e tributário.

E-mail: maria\_rassy@yahoo.com.br

Orcid: 0000-0003-6854-745X

**Michel Cleiton Andersson Daversa**

Mestre em Governança e Sustentabilidade pelo ISAE. Graduado em Psicologia pelas Faculdades Pequeno Príncipe (FPP). Atua como Palestrante e Orientador Profissional e de Carreira Secretaria Municipal de Trabalho, Emprego e Renda, na Prefeitura do Município de Fazenda Rio Grande.

E-mail: psicologomicheldaversa@gmail.com

Orcid: 0000-0002-8004-7647

**Rene Guimarães Andrich**

Doutorando em Controladoria e Finanças. Mestre em Administração. Especialista em Controladoria. Graduado em Ciências Contábeis. Atuou por mais de 25 anos em posições de gestão de Auditoria Interna, Controles Internos, Riscos, Conformidade e Investigação de Fraudes, com passagem por consultoria global (big4) e por indústrias multinacionais. Atualmente atua em Comitês de Auditoria, Conselho Fiscal e Comitê de Integridade. Em atividade pro bono foi presidente e atualmente é conselheiro de Administração do Instituto dos Auditores Internos do Brasil. É associado do IBGC, também atuando como membro da Comissão de Finanças e Contabilidade e coordenador da Comissão de Riscos. Possui as certificações CIA, CCSA e CRMA pelo The IIA e CCA+ CCOAud e CCF pelo IBGC. É palestrante frequente, escritor e entusiasta de temas relacionados a governança corporativa.

E-mail: rene.andrich@gmail.com

Orcid: 0000-0002-4117-116X

## **Valéria de Meira Albach**

Pós-doutora em Governança e Sustentabilidade pelo ISAE. Doutora e mestra em Geografia pela UFPR. Especialista em Geografia Ambiental pela Universidade Tuiuti do Paraná. Graduada em Turismo pela Universidade Tuiuti do Paraná. É docente desde 2004 em cursos de Turismo. Consultora de turismo e membro da Rede Academia ICE (Instituto de Cidadania Empresarial). Experiência e atuação nos seguintes temas: turismo, geografia, unidades de conservação, planejamento turístico, negócios turísticos, gestão, ensino presencial e a distância.

E-mail: val.albach@gmail.com

Orcid: 0000-0002-1517-4826

---

<sup>2</sup> Refere-se ao acesso à informação, participação cidadã, transparência e integridade, colaboração e cooperação entre governo e sociedade civil, inovações de gestão e formulação de políticas públicas – com uso de tecnologias de informação.

<sup>3</sup> O Compliance Legislativo com vistas ao desempenho dos próprios legisladores está além do número de projetos aprovados, do processo legislativo, de procedimentos da técnica legislativa ou de controles de constitucionalidades, trata-se de localizar ODS e propor ações que também mitiguem riscos à estratégia e missão administrativo-legislativa.

<sup>4</sup> Sociedade 5.0: “A reforma social na Sociedade 5.0 pretende atingir uma sociedade progressista, que elimine o sentimento existente de estagnação; uma sociedade na qual os membros demonstrem respeito mútuo entre si, transcendendo as gerações e na qual cada pessoa poderá ter uma ida ativa e agradável” – 5º Plano Básico de Ciência e Tecnologia, apresentado pelo governo japonês em 2016 (DIAMOND, 2005).

<sup>5</sup> Ao tratarmos do compliance público e integridade, fazemos duas distinções: podemos tratar do compliance como fator de conformidade legal, ou seja, das competências, legitimidades dos atos públicos, discricionariedades e respectivas legalidades alinhadas ao Direito Administrativo Público e Constitucional, bem como tratar do compliance público e da integridade pela ótica dos controles e da melhoria pública contínua: gestão estratégica.

<sup>6</sup> Obviamente, as características que perfazem o cidadão-investidor diferem da intenção de lucro como o é no setor privado. Contudo, o cidadão no papel de investidor no desenvolvimento do Estado-Nação deve possuir certos direitos, não somente deveres de arcar com tributos. Em contrapartida, considerar-se-á com fins a tal estudo, para a adaptação ao setor público, os princípios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre o governo das sociedades.

<sup>7</sup> Em simetria com o desenvolvimento e tratamento estratégico legislativo por parte da gestão pública, que visa a consensos por aproximação de objetivos e aperfeiçoamento das competências públicas, o Decreto n.º 9.203/2017, que dispõe da política de governança da administração pública, declara princípios de governança pública e diretrizes, entre as quais a articulação das instituições e coordenação de processos com a finalidade de melhorar a integração entre diferentes níveis e esferas do setor público e, assim, entregar valor público – intergovernabilidade, governança e intersetorialidade.

O processo de desenvolvimento humano deve assumir uma condição de leitura crítica e cuidadosa da realidade, evidenciando a necessidade de (re)construções históricas e culturais em seus contextos específicos, que estão inter-relacionadas com os fenômenos globais em uma relação dialógica e dinâmica. Corrobora com esse pensamento desafiador a proposta do desenvolvimento sustentável, mundialmente conhecido em 1987, por meio do Relatório Brundtland, denominado de "Nosso Futuro Comum". Popularizado pela Rio-92, foi adotado por muitos organismos internacionais, nacionais e organizações não governamentais, pressupondo uma construção dinâmica cujas relações ambientais, econômicas, políticas, culturais e institucionais, e a busca de soluções para as demandas sociais devem ser pensadas a partir da realidade local.

Em 2015, foram definidos pela Organização Mundial das Nações Unidas (ONU) os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que, constituídos por 169 metas, estimulam ações globais, as quais devem ser implementadas até o ano de 2030, em áreas de importância crucial para a humanidade e para o planeta. Os ODS fazem parte da Agenda 2030, que se baseou nas experiências resultantes dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), fruto do trabalho conjunto de governos, iniciativa privada e cidadãos de todo o mundo, em prol de um novo modelo global para erradicar a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o meio ambiente e combater as alterações climáticas.

Diante desse desafio, esta obra insere-se como uma contribuição para a disseminação dos ODS e, conseqüentemente, para o engajamento empresarial com a Agenda 2030, de modo a fornecer informações e conhecimento às empresas e gestores, sobre como as organizações estão direcionando seus esforços na implantação da governança corporativa alinhada às boas práticas e ao alcance dos ODS. Trata-se de um compêndio de reflexões acerca da relação sociedade-empresa-natureza, seus conflitos, riscos, vulnerabilidades, governança e toda complexidade envolvida. Voltam-se olhares para as alternativas, as boas práticas em *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG) nas organizações, bem como os possíveis caminhos a serem tomados para o desenvolvimento territorial sustentável.

Apoio Institucional:



*Appris*  
editora

