



DIÁLOGOS
ETHOS

**CONVERSA
COM LIDERANÇAS
SOBRE O AGORA
E O AMANHÃ**

**DISCUSSÕES SOBRE O PAPEL DAS LIDERANÇAS
PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

ÍNDICE

Conversa com lideranças – o que esperamos das lideranças empresariais brasileiras	03
Painel 1 - Liderança exemplar: a cultura é a principal aliada do desenvolvimento sustentável	05
Transição justa e inclusiva – trabalho decente em plataformas digitais	07
Painel 2 - Diversidade e inclusão: no futuro do trabalho, tem espaço para todo mundo	09
O futuro que queremos	11
Painel 3 - O afrofuturismo no desenvolvimento sustentável	13
Emergência Climática e a integração com a agenda social e de integridade – a visão de futuro que precisamos ter agora	16
Painel 4 - Governança corporativa: ESG na pauta dos conselhos de administração	18

Esse e-book é resultado do evento Diálogos Ethos – Conversa com líderes realizado em novembro de 2021. Traz as principais reflexões promovidas nos painéis, com destaque para algumas falas das lideranças participantes e um convite as lideranças empresariais brasileiras a se engajarem na agenda de desenvolvimento sustentável.

Ao final de cada texto está o link para o vídeo do painel completo.

CONVERSA COM **LIDERANÇAS**



**O QUE ESPERAMOS
DAS LIDERANÇAS
EMPRESARIAS BRASILEIRAS**

Por **Caio Magri**,
*diretor-presidente do
Instituto Ethos*

O século XXI é a era da volatilidade. Estamos em um tempo caracterizado pela complexidade no contexto socioeconômico e nas relações sociais, frutos das crescentes desigualdades e da emergência climática.

Os acontecimentos pelos quais temos passado em nível global, como a pandemia de Covid-19, os intensos fluxos migratórios, os eventos climáticos extremos e a desigualdade social, são um sintoma de uma série de crises políticas e econômicas desastrosas para a população e os negócios.

Diante da magnitude dos desafios da contemporaneidade, muitas empresas continuam a optar por fazer o mesmo de sempre. Não importa quais são as externalidades que podem ameaçar suas operações, a velha forma de fazer negócios, infelizmente, resiste e, cada vez mais, cai na obsolescência.

A prioridade voltada para a alta exploração laboral, o uso inconsequente de recursos não renováveis e o lucro como finalidade única é quase tão antigo quanto o próprio capitalismo. O Brasil e as práticas do sistema colonial são exemplos disso. As reservas de pau-brasil e de Mata Atlântica minguaram e a atividade garimpeira erodiu nossos montes e depenou o ouro. A escravidão deixou crimes que nunca foram punidos e feridas que não foram cicatrizadas quase um século e meio depois de sua abolição.

Hoje, o modo de enfrentamento de problemas crônicos em nossa sociedade permanece o mesmo de outrora. Pouco mudou. O Brasil, que havia saído do mapa da fome das Nações Unidas em 2014, voltou. O patamar do desemprego insiste em se manter nas alturas, com 12 milhões de desempregados, segundo dados de 2021 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A pandemia de Covid-19 trouxe perdas humanas irreparáveis. A inflação só sobe. O preço dos alimentos aumenta de forma inversamente proporcional ao salário mínimo. O acesso à educação, ao saneamento básico e à saúde de qualidade está sendo destruído, no que diz respeito às suas capacidades no atendimento à população.

Um país em migalhas tem uma economia, igualmente, despedaçada, o que reverbera nas organizações do setor privado. É fundamental que as empresas se renovem e tenham resiliência nas agendas da responsabilidade social. É necessário, mais do que nunca, exercê-la com determinação.

As empresas e suas organizações representativas atuam na defesa de interesses. A Constituição Federal de 1988 garante esse exercício quando os interesses são legítimos e transparentes, e a forma de atuar está em conformidade com as leis. E o Congresso Nacional é a instância fundamental para o diálogo, a construção de consensos e o fortalecimento da democracia. Isso é participar ativamente das políticas públicas.

Precisamos urgentemente que as empresas, as entidades representativas e as lideranças sejam proativas e engajadas na defesa intransigente da democracia e da Constituição Federal, contribuindo efetivamente para um desenvolvimento justo e sustentável para todas as pessoas. Para isso, as lideranças empresariais são essenciais, devendo estar conscientes e abertas para o diálogo

As pessoas que ocupam a alta direção nas empresas precisam direcionar o seu olhar e diálogo para os mais diferentes segmentos da sociedade, influenciando a cadeia de valor, preocupando-se com as partes interessadas, gerando impacto positivo para a comunidade de entorno e empoderando quem está em situação de vulnerabilidade. Portanto, métricas de

desempenho restritas ao universo do público interno precisam avançar na direção de uma visão holística das operações e atividades corporativas e da atuação socioambiental.

Não há como a responsabilidade por essas iniciativas de larga escala se limitar à uma área, como a de sustentabilidade, uma vez que elas são amplas e transversais, dependendo dos esforços e do envolvimento de todas as outras áreas, como a financeira e a de *compliance*, riscos, comunicação, gestão de pessoas, relações com investidores etc.

A participação do quadro funcional deve ter inspiração em uma governança e gestão comprometidas com os temas centrais da estratégia ASG. O desenvolvimento sustentável é o único caminho possível para a perenidade dos negócios. E, como o vendaval não é feito por uma só andorinha, essa trajetória depende da vontade de mudança de todas as pessoas.

É hora de as lideranças agirem!

Caio Magri,
diretor-presidente do Instituto Ethos

PAINEL 1

LIDERANÇA EXEMPLAR: a cultura é a principal aliada do desenvolvimento sustentável

A velocidade com que a Terra vem se deteriorando devido à destruição provocada gradativamente ao longo da História é um dos grandes desafios e preocupações enfrentados pela humanidade. Eventos naturais extremos, como as crises do regime hídrico, as longas secas e os grandes temporais e inundações, são as respostas da natureza à ausência de uma cultura de sustentabilidade que perdurou durante muitos anos. Em vista disso, as demandas da sociedade por um pensamento voltado para o desenvolvimento sustentável aumentaram. Essa agenda passou a ser considerada imprescindível pelas empresas, com grande influência econômico-social.

Para a implementação de práticas empresariais em prol da agenda do desenvolvimento sustentável, que envolve não apenas o olhar para o meio ambiente, como também para a diversidade e o acesso às oportunidades, é necessário que o tom venha do topo das organizações (expressão que vem do inglês, *tone at the top*). Ou seja, a decisão de promover ações em larga escala que mantêm o planeta e o bem-estar de seus habitantes deve ser tomada por dirigentes, acionistas e membros dos conselhos de administração e de outros órgãos decisórios. As boas práticas de governança garantem uma gestão engajada nos temas do ASG (Ambiental, Social e Governança, ou ESG, do inglês, *Environmental, Social and Governance*) e da sustentabilidade.

Ao focar os stakeholders e as pautas socioambientais em suas políticas, seus programas e suas práticas, o empresariado proporciona perenidade aos negócios, contribuindo para a economia de recursos econômicos, humanos e naturais. As empresas que não escutarem a sociedade e desenharem suas estratégias baseadas nos aspectos da sustentabilidade desaparecerão no futuro. Sua adaptação à volatilidade e velocidade do mundo atual, assim como às consequências das ações humanas passadas que se desdobram no presente e futuro, é fundamental.



As empresas ativistas fazem a diferença. Através de suas convicções e seus exemplos, elas conseguem fazer as águas se moverem



A mudança vem por decisão, decreto ou desgraça, os 'três Ds'. A sociedade pôs o meio ambiente nos seus discursos por decisão própria. Ela decidiu ter uma atitude mais correta, em favor da regeneração, da recuperação, da reciclagem e assim por diante. Vimos algumas desgraças acontecerem em nosso país e espero que tenhamos aprendido com isso



- Paulo Nigro, membro do conselho deliberativo do Instituto Ethos

Um dos grandes desafios é abrir mão das práticas que não servem mais. O antigo capitalismo de shareholders, no qual o único objetivo é o lucro, deve sair de cena para a entrada do capitalismo de stakeholders, voltado para as várias dimensões sociais. Com esse novo paradigma, a economia deixa de ser linear, baseada no descarte, na extração e no consumo, e começa a ser circular, visando à reciclagem e ao uso sustentável dos recursos.

Atualmente, grandes gestoras de ativos atrelam seus investimentos ao estabelecimento e cumprimento de indicadores ASG e de sustentabilidade nas organizações. Para atender às regras do mercado e à sociedade como um todo, tanto na governança quanto na gestão, espera-se o protagonismo de líderes empresariais.

As lideranças devem fomentar o desenvolvimento sustentável nas operações e na cultura organizacional, sensibilizando e estimulando o quadro funcional a inserir as demandas socioambientais mais urgentes dos tempos atuais em seu dia a dia, e nos serviços e produtos, que são parte da vida de muitas pessoas e movimentam a economia global.

Assim, o ASG e a sustentabilidade são incorporados à estratégia e, sobretudo, à cultura das empresas. Como diria Peter Drucker, o patrono da administração moderna, “a cultura come a estratégia no café da manhã”. Somente por meio dela, será possível o enraizamento do desenvolvimento sustentável no *mindset*.



“**Escutar a sociedade é uma premissa básica para a sobrevivência de qualquer empresa. Somente assim teremos um planeta regenerado nos próximos anos, que é fundamental para seguirmos com as operações empresariais**”

- **Barbara Sapunar**, head de criação de valor compartilhado da Nestlé Brasil



“**Devemos ser cada vez mais resilientes, pois o famoso ano de 2030, prazo máximo da agenda dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, está chegando. Além disso, precisamos transformar as velhas formas**”

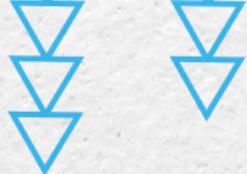
- **Márcia Massoti**, head de sustentabilidade da Enel Brasil

TRANSIÇÃO JUSTA E **INCLUSIVA**

**TRABALHO DECENTE EM
PLATAFORMAS DIGITAIS**



Por **Felipe Saboya**,
*diretor-adjunto do
Instituto Ethos*



Vivemos um período de constantes transformações e os eventos globais são os principais fatores para o desencadeamento de novos comportamentos sociais, implicando na relação do ser humano com pilares essenciais para a sobrevivência e o reconhecimento social, como o trabalho. Com o avanço da tecnologia, presenciamos de mudanças nas formas de produção e consumo. Um exemplo disso é o crescimento das chamadas plataformas digitais, que modificam os modelos tradicionais de negócios, pois a geração de valor ocorre na ótica de uma rede envolvida não apenas na promoção de produtos, mas de serviços, soluções e novas atividades. Trata-se de um novo ecossistema.

O desenvolvimento tecnológico impulsiona a criação de novas formas de trabalho que não encontram parâmetros adequados no nosso arcabouço legal e nas práticas do mercado. Ele gera renda para um grande número de trabalhadores e trabalhadoras, mas requer o desenvolvimento de novos modelos de proteção social.

Ao assumir que essa tendência moldará o futuro do trabalho, é fundamental garantir que a transição seja feita com base na promoção do trabalho decente em plataformas digitais. Já existem princípios e valores que devem ser utilizados como referências. O esforço será adequá-los à existência desse novo ambiente compartilhado e entender sua dinâmica por meio da escuta das principais pessoas afetadas por esse modo de atuação.

Os princípios do trabalho decente aplicados à realidade das plataformas digitais é um tema complexo, que precisa partir de uma base comum pautada na sustentabilidade e na promoção de direitos. O mercado deve incluir em suas discussões temas relacionados à remuneração de trabalhadores e trabalhadoras, a suas condições de trabalho e à sua segurança física e emocional.

O engajamento das lideranças de empresas que gerenciam as plataformas digitais é fundamental, construindo e assumindo compromissos para as mudanças, desenvolvendo mecanismos de acompanhamento e mobilizando sua cadeia de valor. Esse processo deve ter transparência e ser informado às partes interessadas.

As lideranças empresariais devem buscar alternativas, caminhos e soluções para esses novos formatos de trabalho. Além de gerar benefícios e reduzir riscos, sua visão deve estar alinhada à promoção dos direitos humanos, de modo a estabelecer parâmetros para um trabalho digno e decente, como um importante legado.

Ao se tornarem socialmente responsáveis, as empresas que têm como modelo de negócios as plataformas digitais conseguirão não somente superar as questões atuais, mas, principalmente, serem referências ao inovar na disseminação de valores e no desenvolvimento de práticas orientadas ao trabalho decente. O resultado, sem dúvida, terá um grande impacto positivo para o Brasil, sobretudo, no que concerne ao papel das mudanças de paradigma de um setor tão importante para a redução das desigualdades, diante do alto índice de informalidade e desemprego no país.

Felipe Saboya,
diretor-adjunto do Instituto Ethos



PAINEL 2

DIVERSIDADE E INCLUSÃO: no futuro do trabalho, tem espaço para todo mundo

É possível prever o futuro do trabalho diante da velocidade das mudanças na conjuntura da sociedade? Por exemplo, a pandemia global de Covid-19, que começou em 2019 e persiste em 2022, alterou de modo significativo as formas e relações de trabalho. De um lado, o trabalho remoto foi ampliado e normalizado, sendo assim, aumentaram os investimentos em tecnologias. Por outro lado, muitas pessoas ficaram desempregadas. Ao passo que houve o surgimento de novas profissões, outras foram ameaçadas pelo trabalho a distância.

Diante disso, o cenário foi de intensificação da precarização do trabalho, que já era uma questão problemática no período pré-pandêmico e sempre se relacionou profundamente às desigualdades. Para enfrentar os grandes desafios sociais e colaborar com a transição de uma sociedade vertical para uma sociedade mais igualitária, as empresas devem se preparar, adotando uma visão holística de suas operações e considerando as práticas mais sustentáveis e inclusivas em cada um de seus processos.

Algumas agendas têm ganhado a atenção especial do mercado devido à importância social, entre elas, a da diversidade e inclusão. As organizações contam com um público consumidor diverso, de todos os gêneros, orientações sexuais, raças, etnias, religiões e outras identidades, o que deve se refletir em toda a estrutura hierárquica de cargos e funções, incluindo a gestão e a governança. Desse modo, é necessário que a representatividade das pessoas usualmente marginalizadas seja a base da cultura organizacional.

No Brasil, a causa da inclusão da negritude nos espaços de poder é latente. De acordo com o Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas, publicado pelo Instituto Ethos em 2016, há um total de apenas 4,9% de pessoas negras em conselhos de administração e 4,7% em cargos executivos. A maior presença negra está na base do quadro funcional, atingindo índices um pouco mais expressivos até o nível de supervisão.



“**É preciso haver um letramento racial das empresas. Nelas, a inclusão das pessoas negras deve ser parte de uma mudança de cultura, que inclui, também, cargos de liderança**”

- **Adriana Barbosa**, CEO da PretaHub, fundadora da Feira Preta e Conselheira do Instituto Ethos

A conscientização das empresas sobre as questões históricas relativas à negritude, assim como sua inclusão no mercado de trabalho brasileiro, é de extrema importância para combater a desigualdade que atinge a segunda maior população negra do mundo. O Brasil foi um dos países que mais tardou a abolir a escravidão e deve reparar todas as pessoas afetadas pela herança do regime escravocrata. Há, então, uma abolição inacabada.

Durante muitos anos, até os dias de hoje, a população negra criou suas próprias estratégias para sobreviver. Com a falta de acesso à educação, à moradia, ao trabalho e à renda, essas pessoas começaram a empreender a partir de um lugar vulnerabilidade, como as mulheres alocadas no serviço doméstico. Além do empreendedorismo compulsório devido à escassez de recursos e oportunidades de formalização trabalhista, não houve celeridade na implementação de ações afirmativas no mundo empresarial. Felizmente, o tema tem ganhado força no ambiente organizacional, sobretudo, na última década.

A fim de contribuir para o fim das desigualdades e dar acesso à população negra, o mercado deve aderir à perspectiva da representatividade não apenas nas campanhas de comunicação e publicidade, visando ao público consumidor, mas nos processos de recrutamento e seleção de talentos. O conhecimento sobre os perfis de quem compra ou utiliza os produtos das empresas requer a representatividade dos grupos sociais nas equipes. Para isso, a liderança deve estar sensível e aberta à diversidade.

No Futuro do Trabalho, Como Incluir Todos?
(painel exibido em 23 de novembro de 2021):
<https://youtu.be/p73QfCLsDbE>



“ **A diversidade é uma vantagem competitiva, para a sobrevivência dos negócios. A ideia é saber se adaptar, ser flexível e ouvir as pessoas. Assim, conseguimos identificar as oportunidades e os desafios e nos desenvolvemos coletivamente** ”

- **Maria Júlia Kurth de Azambuja**,
superintendente de atração, seleção e diversidade do Itaú-Unibanco



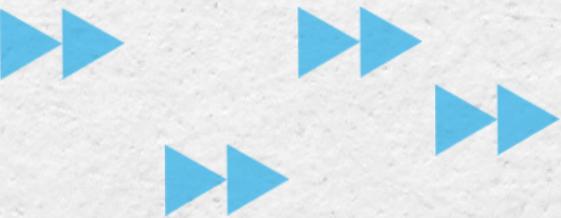
“ **Quando vejo o papel da liderança no futuro do trabalho, é o de uma liderança muito mais atuante como facilitadora, e não impositiva. Ela deve abrir espaço para o diálogo e, conseqüentemente, para o trabalho colaborativo. É preciso influenciar o time e trazê-lo para perto de si, abdicando de uma figura heroica** ”

- **Ana Marcia Lopes**, vice-presidente de recursos humanos, comunicação interna e responsabilidade social corporativa da Atento

O FUTURO QUE **QUEREMOS**



Por **Ana Lucia Melo**,
*diretora-adjunta do
Instituto Ethos*



Os últimos anos têm nos mostrado que o processo de evolução da sociedade não é linear e pode ser interrompido, apresentando retrocessos. Democracia fragilizada, crescimento de grupos de ódio e aumento da população em insegurança alimentar no Brasil são apenas alguns exemplos dessas involuções.

E como pensar em construir um futuro justo em um momento tão desafiador? É possível falar em *um futuro que queremos* quando o presente do país nos lembra muito o passado?

As pessoas e as organizações estão, a todo o tempo, criando o futuro. Esse pensamento diacrônico é colocado constantemente na pauta das empresas: o quanto vão crescer em três ou cinco anos, para que mercados vão expandir e quais novos segmentos alcançarão.

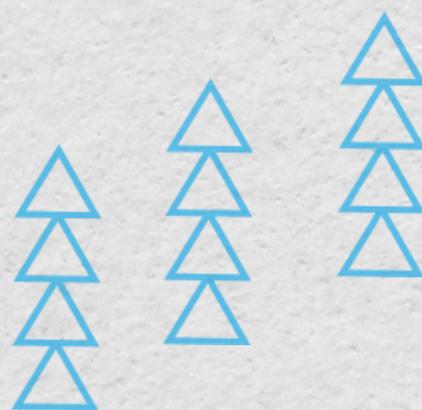
A essas questões, devemos agregar as seguintes reflexões: em que país ou mundo nossas empresas e nossos empreendimentos vão continuar a existir? A partir da forma de conduzir os negócios, como podemos contribuir para a criação de ambientes mais inclusivos e sustentáveis? Em 1987, a definição do conceito de desenvolvimento sustentável pelo *Relatório Nosso Futuro Comum* estimulava a pensar como as decisões do presente impactariam as futuras gerações. E já se passaram 35 anos.

Apesar dos desafios, a construção do futuro é para já. É inaceitável que mais uma geração de líderes do Brasil delegue para as próximas gerações padrões civilizatórios melhores, maior consciência socioambiental ou um futuro melhor.

Está nas mãos das lideranças atuais fazer escolhas compatíveis com a sustentação da vida humana, com o acesso pleno aos direitos humanos e a possibilidade de desenvolvimento, transformando a vulnerabilidade em potência, o limite em inovação e a exclusão em multiplicidade.

O diálogo sobre afrofuturismo é uma provocação a respeito de quais são as referências e crenças que guiam o nosso olhar para a construção do futuro. Ao contemplarmos o passado e o presente, reconhecemos um Brasil estruturalmente racista, que deu poucas oportunidades para pessoas negras e indígenas. E no futuro? Viveremos repetidamente essa história insustentável? Ou criaremos caminhos para a valorização da potência dessa população? A escolha está ao nosso alcance. Para além do constrangimento com a desigualdade brasileira e do discurso em favor da equidade, é preciso agir.

Ana Lucia Melo,
diretora-adjunta do Instituto Ethos



O AFROFUTURISMO no desenvolvimento sustentável

A construção de uma sociedade mais justa e sustentável requer se voltar para o passado e o presente, a fim de abolir velhas práticas baseadas nas desigualdades estruturais, transmitidas através das gerações. Ela diz respeito, também, ao futuro, o qual merece uma atenção especial, pois é o tempo em que os objetivos do presente poderão se concretizar.

De onde saímos e aonde queremos chegar? Essas perguntas, que devem ser feitas em meio aos processos que levam às grandes transformações internas e externas, são importantes para combater a obsolescência no *mindset* e a exclusão social. Além disso, indicam a possibilidade de deslocamento das posições de fala e pensamento para outras novas, mudando o imaginário social a fim de abrir espaço para a inclusão.

Assim, surge o conceito de afrofuturismo, que foi definido há mais de três décadas na literatura acadêmica internacional e vem ganhando força. O afrofuturismo ajuda a população negra a escrever ativamente sua própria narrativa em um mundo tomado pelas tecnologias. Essa noção passa pela estética das formas, que leva à representação das pessoas negras como futuristas, com inspiração na ficção científica – cada vez menos ficcional e mais real –, e pela criação das tecnologias nas empresas.

No que toca o empresariado, é preciso refletir como o afrofuturismo deve nortear o mercado de trabalho, diante do negligenciamento das demandas da população afrodescendente, hoje, correspondente a 56% do Brasil. Embora algumas mudanças estejam em curso, as desigualdades no acesso à educação, ao trabalho digno e à renda ainda são latentes. A ausência da negritude nos espaços de poder relativos ao desenvolvimento político-econômico é de interesse da elite branca, hegemônica e conservadora, que não está disposta a abrir mão de seus privilégios para manter o *status quo*. O afrofuturismo é uma resposta a essas questões e pode servir de base à resistência das pessoas negras ao racismo.



“ Se não resolvermos o problema da nossa formação acadêmica e escolar, continuaremos a pôr band-aid em uma fratura exposta. Diante disso, nasceram algumas iniciativas no âmbito do afrofuturismo ”

- Vitor del Rey, presidente do Instituto Guetto

Nessa esteira, vem também a desigualdade de gênero. As mulheres são minorizadas e vulnerabilizadas por uma sociedade que sofre com o sexismo, especialmente, as negras. Elas representam 27% da população brasileira e são as que mais sofrem com o feminicídio e têm baixa representatividade na política e nos cargos diretivos das empresas.

Segundo um estudo do Insper sobre as informações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) obtidas entre 2016 e 2018, os homens brancos chegam a ter salários mais de 100% maiores do que os recebidos pelas mulheres negras na mesma profissão. Apesar de as mulheres negras estarem em uma posição de vulnerabilidade social mais acentuada, a representatividade, tanto delas quanto dos homens, é muito pequena nas empresas, principalmente, nos cargos de alto escalão, conforme o Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas, lançado pelo Instituto Ethos em 2016. Somente 4,9% dos cargos do conselho de administração são ocupados por pessoas negras, além de estarem em 4,7% dos cargos executivos e 6,3% dos gerenciais. Sua presença é expressiva apenas nas posições de ingresso no mercado, no caso de trainees (58,2%) e jovens aprendizes (57,5%).

O afrofuturismo concerne à representatividade e, também, ao empoderamento econômico das pessoas afrodescendentes. Diante da expressividade da população negra no Brasil, a inclusão é benéfica para toda a sociedade, em termos sociais e econômicos. Afinal, o acesso à educação e ao trabalho significa salários mais altos e, conseqüentemente, mais poder aquisitivo, o que incentiva o consumo e faz a economia girar, sobretudo, em tempos de crise, como hoje.



“ Temos que analisar e repensar o papel da mulher preta em nossa sociedade. Em vista de o afrofuturismo ser um movimento multidisciplinar que envolve a ciência e a cultura, refletindo os cenários futuros possíveis a partir de uma perspectiva não branca e não ocidental e debatendo os dilemas da população negra, é preciso considerar os pormenores, rever o passado e enfrentar os monstros criados pela sociedade. É só assim que vamos superar esse grande desafio ”

- Rejane Romano, jornalista e diretora de comunicação da DPZ&T





“ Desde a infância, estou muito conectado com a educação. Vou estimular o mesmo para meus filhos. Sou um jovem preto que veio de uma família pobre, cuja ascensão se deu por causa do meu trabalho.

Atingi um patamar financeiro privilegiado, em detrimento de outros irmãos que não tiveram esse privilégio. Meus filhos são pretos e estudam em uma escola particular, que tem poucos estudantes negros, sendo ensinados por uma maioria esmagadora de professores brancos. E a maior parte dos trabalhadores da cozinha ou da segurança é preta. Esta é a referência que transmitimos para as crianças desde o jardim de infância: pouquíssimas pessoas pretas no corpo estudantil, pouquíssimos professores pretos e muitos funcionários em posição de subserviência nos colégios de alto padrão ”

- **Wilson Marcondes**, diretor associado da Accenture Brasil



“ A economia permite abrir e pavimentar os caminhos. Por muitos anos, dependemos da criação de castas sociais pelas grandes corporações, pelos segmentos políticos e por todo o sistema, para haver espaço para a população negra. Nunca lhe foi dado o poder de construção. Alguém tem que dar os passos rumo à emancipação das pessoas pretas e, muitas vezes, eles têm que ser dados por nós mesmos ”

- **Sérgio All**, CEO da Conta Black

EMERGÊNCIA CLIMÁTICA

**E A INTEGRAÇÃO COM A
AGENDA SOCIAL E DE
INTEGRIDADE – A VISÃO
DE FUTURO QUE
PRECISAMOS TER AGORA**



*Por Marina Ferro, gerente de
práticas empresariais e políticas
públicas do Instituto Ethos*

A ciência climática tem demonstrado de forma exaustiva o limite máximo possível de aumento de temperatura, de 1,5°C, para evitar o ponto de não retorno do clima e as desestabilizações ecossistêmicas progressivas, e preservar a qualidade da vida terrestre. Nesse sentido, é imprescindível uma ação rápida e precisa de todos os setores da sociedade, a fim de que o aquecimento global seja mantido em patamares viáveis para a vida das gerações atuais e futuras.

São urgentes as iniciativas voltadas para a emergência climática, em uma perspectiva escalonada, ambiciosa e propositiva, que adicione as dimensões social, econômica e ambiental para o fortalecimento das contribuições nacionalmente determinadas (NDC) brasileiras de 2021, que constituem o principal documento de referência para a ação climática do país. Além disso, devem ser levados em consideração os preceitos da paz e da ampla participação popular em termos de sustentabilidade e a busca pela reversão da emergência climática no Brasil e no mundo.

Não há mais como tratar isoladamente de iniciativas ligadas apenas aos temas de meio ambiente e mudança do clima. É preciso apresentar indicações mais abrangentes para uma efetiva mobilização e composição de espaços dinâmicos de atuação, em que as empresas podem ter a oportunidade de colaborar, apoiar e ajudar a construir uma rede de garantia dos direitos, considerando a qualidade de vida e com esforços coletivos para evitarmos a chegar ao ponto de não retorno climático.

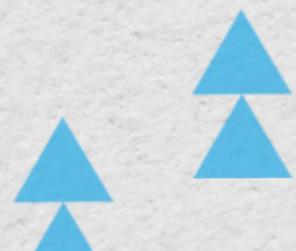
Os compromissos assumidos pelas nações devem ser cascadeados nos diversos níveis de administração e setores que compõem a sociedade, por meio do fortalecimento e aprimoramento de políticas públicas que visem à mitigação e adaptação. Assim, são urgentes as transformações sustentáveis dos negócios e das atividades produtivas. As empresas têm um enorme potencial de contribuição e devem ampliar seu papel, evitando os efeitos da mudança do clima em seus territórios de atuação, mas, mais do que isso, estabelecendo amplos diálogos multissetoriais sobre suas constantes transformações. Elas precisam compreender as demandas regionais de comunidades,

organizações e governos, promover o respeito aos direitos humanos e buscar o desenvolvimento sustentável territorial, engajando sua cadeia de valor, qualificando o debate e estendendo sua intervenção no meio ambiente para um modelo abrangente, orientado à economia de baixo carbono, à transição justa e ao desenvolvimento sustentável. Em vista disso, são cada vez mais necessárias lideranças empresariais comprometidas e com vontade política para direcionar os esforços e concretizar essas ações.

As empresas podem ter referências como os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), que buscam integrar as agendas e direcionar esforços. Entre eles, destacam-se os ODS 8 e 13, que, respectivamente, buscam "promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos" e "tomar medidas urgentes para combater as mudanças climáticas e seus impactos".

Posto isso, **as lideranças empresariais têm o papel essencial de incorporar esses conceitos e aprimorar as políticas corporativas, as estratégias e os planos de gestão empresarial em seu setor, considerando a transversalidade dos temas de ASG.** O compromisso com a emergência climática baseado em uma visão sistêmica e responsiva dos impactos dos negócios que seja alinhada com a redução das desigualdades, a promoção da diversidade, a transparência e a integridade são imprescindíveis para o desenvolvimento sustentável. A boa performance em ASG depende do olhar para os conceitos mais amplos do desenvolvimento sustentável e de outras agendas, como a Agenda 2030 e os ODS. Assim, as lideranças empresariais são agentes essenciais nessa visão integrada, que pode dar uma direção objetiva na transição justa e inclusiva para uma economia de baixo carbono.

Marina Ferro,
gerente no Instituto Ethos



PAINEL 4

GOVERNANÇA CORPORATIVA: ASG (ESG) na pauta dos conselhos de administração

O conselho de administração, órgão colegiado com poder decisório que integra o sistema de governança corporativa, deve estar preparado para definir uma agenda de desenvolvimento sustentável. Devido à sua importância para o rumo dos negócios, se não estiver bem alinhado aos temas ASG pode desperdiçar oportunidades que proporcionam perenidade e resiliência às organizações.

ASG é uma cultura empresarial antiga, que foi ganhando destaque progressivamente ao longo das décadas. No início, a ênfase era no "S" de social. Na década de 2000, os olhares se voltaram para o "A" de ambiental. Por fim, no começo da década de 2010, o "G" de governança se tornou proeminente no mercado. Porém, a perspectiva sistêmica e integrada das três dimensões da sigla é recente.

A integração é um desafio, pois as letras ASG precisam ser interconectadas, modificando umas às outras. A governança deve influenciar e ser influenciada pelo social e ambiental. À medida que as dimensões se cruzam, a gestão, impactada pela governança, pelo ambiental e pelo social, torna-se mais engajada e a cultura organizacional é fortalecida. Ou seja, a visão ASG é holística e multidisciplinar.



“ **ASG não é apenas uma nova cultura empresarial que exige a visão sistêmica dos gestores, mas também é a forma de gerir empresas e organizações em um mundo que clama pelo desenvolvimento sustentável e não tolera mais empresas predatórias** ”

- **Ricardo Young**, presidente do conselho deliberativo do Instituto Ethos

Nessa nova cultura, o conselho de administração deve vincular as estratégias e as tomadas de decisão a essa agenda e dar o tom – *tone at the top* – à gestão, responsável pela execução do planejamento estratégico e pelas operações, proporcionando a materialidade da agenda ASG. Por isso, as lideranças são fundamentais nesse processo. As pessoas em cargos executivos precisam estar conscientes e abertas às transformações das práticas empresariais, adotando uma abordagem transversal.

Os comitês de assessoramento, que também compõem o sistema de governança corporativa, são extremamente relevantes na disseminação dos princípios ASG, pois apoiam os conselhos de administração através da discussão de temas estratégicos por seus membros, especialistas nas áreas em que atuam. Além dos comitês, os secretários de governança ou *governance officer* (GO) trazem a transversalidade e interseccionalidade, uma vez que ajudam a coordenar a comunicação entre a governança e a gestão.

Não é só dentro das empresas, nas diversas instâncias, que a pauta ASG é relevante. Trata-se de um movimento global. O Novo Mercado da Brasil, Bolsa, Balcão (B3), assim como seu Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), elevou os padrões de governança das grandes organizações que constituem o mercado de ações. Gestoras de ativos mundialmente reconhecidas, como a BlackRock, que administra mais de 10 trilhões de dólares ¹, associam seus investimentos às práticas ASG. Assim, o desenvolvimento sustentável deixa de ser uma pauta opcional e acessória para ser requisito no aporte de recursos financeiros. Diante desse contexto, a sobrevivência dos negócios depende de sua adequação às novas exigências do mercado.



“ **Ainda há gestores com uma visão muito compartimentada da empresa, focando apenas áreas específicas. Há uma dificuldade de integrar todas as partes desse novo conceito e dessa nova cultura empresarial. Aí está a importância do conselho de administração. Resta a ele fazer essa integração** ”

- **Ricardo Young**, presidente do conselho deliberativo do Instituto Ethos



“ **Estamos no passo um. Não se consegue ver a interseccionalidade dos pilares ambiental, social e governança. O conselho de administração tem o papel de ajudar os executivos a estarem alinhados com as estratégias ASG** ”

- **Jandaraci Araujo**, conselheira e cofundadora da Conselheira 101

¹ Dados de Janeiro de 2022





“ No relacionamento entre o conselho, os comitês e os executivos, tem uma palavra-chave para que as coisas funcionem bem:

confiança



- **Cátia Tokoro**, conselheira e coordenadora do comitê de sustentabilidade da SulAmérica



“ Os organismos de governança de uma instituição têm grande relevância. É nos conselhos de administração, por exemplo, que deve ocorrer o planejamento de longo prazo. Se quisermos ter um investimento sustentável de longo prazo, temos que trazer efetivamente o ASG para o coração da empresa. O ASG tem que ser transversal na companhia toda



- **Carlos Takahashi**, CEO da BlackRock Brasil





DIÁLOGOS
ETHOS

**CONVERSA
COM LIDERANÇAS**
SOBRE O AGORA
E O AMANHÃ

**QUER SABER MAIS E PARTICIPAR
DAS PRÓXIMAS EDIÇÕES?**

Acesse www.ethos.org.br
Ou contate-nos pelo e-mail
liderancas@ethos.org.br

