



Guia sobre Comitês de Sustentabilidade



REALIZAÇÃO



APOIO

25
anos

IBGC
Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

PATROCÍNIO



SOBRE A GRI

Fundada em 1997, a Global Reporting Initiative (GRI) é uma entidade internacional independente, sem fins lucrativos, que desenvolve e promove o uso do relato de sustentabilidade por empresas e outras organizações a fim de incentivá-las a serem mais transparentes com relação a aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança, bem como responsáveis pelas externalidades geradas por suas operações.

A GRI acredita que uma grande gama de partes interessadas, internas e externas, possa formar sua opinião e tomar decisões por meio das informações disponibilizadas nos relatos de sustentabilidade, cujas narrativas estejam em conformidade com as normas da entidade. Para viabilizar a disseminação do uso de seu padrão de relato, a GRI disponibiliza suas normas gratuitamente em seu site e dispõe de sete centros regionais, que garantem apoio a organizações e partes interessadas em todo o mundo.

Com sede em Amsterdã (Holanda), as atividades da entidade no Brasil são hospedadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Mais informações: www.globalreporting.org

Contato: info@globalreporting.org

GRI Brasil

Gláucia Térreo: terreo@globalreporting.org

SOBRE O IBGC

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização da sociedade civil, é a principal referência nacional e uma das principais internacionais em governança corporativa. Fundado em 27 de novembro de 1995, contribui para o desenvolvimento sustentável das organizações por meio da geração, educação e disseminação de conhecimento das melhores práticas em governança corporativa, influenciando e representando os mais diversos agentes, visando uma sociedade melhor.

Desde 2011, o instituto hospeda as atividades da Global Reporting Initiative (GRI) no Brasil.

Conheça o IBGC em www.ibgc.org.br

Índice

1. Prefácio GRI	5
2. Apresentação.....	6
3. O que são e para que servem comitês de assessoramento?	8
4. Comitê de sustentabilidade	10
Histórico dos comitês de sustentabilidade	11
Composição	13
Sinergias com outros comitês	14
Comitê Estatutário.....	14
Recomendações para bom funcionamento dos comitês de sustentabilidade	15
Regimento.....	17
Outras instâncias	17
5. Fluxo de informações ASG na companhia	18
6. Considerações finais	20
7. Anexos.....	21
Anexo 1: Roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas	21
Anexo 2: Modelo de regimento de comitê de sustentabilidade	22

AVISO LEGAL

Responsabilidade legal

Nenhuma instância da GRI nem seus parceiros de projeto podem assumir responsabilidades por quaisquer consequências ou danos resultantes, direta ou indiretamente, do uso das publicações da entidade. O conteúdo expresso neste documento não representa necessariamente as opiniões, decisões ou a política declarada da GRI ou de seus parceiros de projeto, bem

como nem a citação de nomes ou processos comerciais constitui um endosso.

Da mesma forma, todas as informações contidas nesta publicação foram distribuídas com o entendimento de que os autores, editores e distribuidores não prestaram consultoria sobre fatos ou assuntos específicos e, portanto, não devem assumir nenhuma responsabilidade com relação ao seu uso.

1. Prefácio

Enquanto esta publicação é lançada, o mundo vivencia uma grande crise sanitária, econômica e social. Ainda em curso, a pandemia do novo coronavírus (Covid-19) continua ceifando vidas, famílias e histórias, promovendo o empobrecimento de milhões de pessoas e alargando as desigualdades sociais no planeta¹.

Em janeiro de 2019, antes da eclosão dos casos de Covid-19 no mundo, o Fórum Econômico Mundial, em colaboração com a Harvard Global Health Institute, divulgou um *white paper* no qual alertava para os riscos econômicos e sociais que as pandemias viriam a causar às nações nos próximos anos. Na ocasião, a entidade apontou a necessidade de esforços da comunidade empresarial em gerenciar os riscos pandêmicos. Estimava-se que as pandemias poderiam causar perdas financeiras anuais de 0,7% do PIB mundial, algo em torno de US\$ 570 bilhões². Mas, no atual contexto, esse número pode ser bem superior. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a projeção para 2020 é de retração de 4,5% de toda riqueza global³. E a estimativa é de que o número de pessoas em situação de pobreza extrema chegue a 150 milhões em 2021⁴.

Além desse cenário, questões relacionadas à segurança e saúde do trabalhador, à cultura organizacional, à comunicação com partes interessadas – muitas delas afetadas direta e indiretamente pela pandemia –, à própria responsabilidade corporativa, intensificaram a agenda dos tomadores de decisão das organizações.

Com a pressão crescente dos investidores, da mídia e das partes interessadas por uma agenda de integração de aspectos ambientais, sociais e de governança (ASG) aos negócios, mais organizações têm enaltecido a importância do tema para criação de valor de longo prazo e para a melhoria da gestão de riscos, da reputação corporativa e do relacionamento com os provedores de capital.

Ainda que a crescente adesão a essa agenda seja positiva, é preciso cautela para que o discurso da sustentabilidade não seja para encobrir uma falsa aparência de engajamento, mas, sim, para promover o real benefício social e ambiental para todos.

É neste sentido que a Global Reporting Initiative (GRI) traz essa publicação, posicionando os comitês de sustentabilidade dos conselhos de administração como instâncias capazes de facilitar a integração de aspectos ASG à estratégia dos negócios. Além disso, o documento também pretende traduzir os fluxos internos do sistema de governança corporativa, especialmente dentro do núcleo decisório das organizações.

Espero que este guia seja de utilidade para todos os interessados nessa agenda, sejam profissionais de sustentabilidade, agentes de governança, estudiosos e curiosos.

Glaucia Térreo
Diretora da GRI no Brasil

¹ <https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>.

² <https://www.weforum.org/press/2019/01/risks-to-global-businesses-from-new-era-of-epidemics-rival-climate-change/>

³ https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2020/issue-1_34ffc900-en#page2

⁴ <https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>

2. Apresentação

Dando continuidade à discussão iniciada em 2019 sobre o papel do conselho de administração na integração de aspectos ambientais, sociais e de governança (ASG) aos negócios, a GRI apresenta este guia com o objetivo de dar maior visibilidade ao comitê de sustentabilidade como órgão estratégico e de engajamento dentro do conselho, bem como facilitador do fluxo de informações ASG.

Anterior a esta publicação, a GRI, com apoio do IBGC, lançou a pesquisa “*ASG como estratégia para perenidade dos negócios no século XXI: perspectivas de profissionais de sustentabilidade e conselhos de administração*”⁵. Durante o estudo, observou-se que as organizações nas quais os comitês de sustentabilidade ocupavam papel de destaque no conselho, avançaram mais na agenda ASG em comparação a outras em que esse órgão de assessoramento tinha menor atuação estratégica.

A fim de investigar sobre essa realidade com maior profundidade, uma nova pesquisa exploratória foi realizada para identificar boas práticas e experiências bem-sucedidas de empresas com comitês de sustentabilidade

existentes há mais de uma década. Foram entrevistados especialistas e conselheiros-membros de Comitês de Sustentabilidade de companhias de perfis e setores distintos. Pela metodologia aplicada, optou-se por manter a confidencialidade em relação à identidade dos entrevistados e de suas respectivas empresas. Esse estudo mostrou que a presença e a atuação ativa desses órgãos pode influenciar de maneira positiva no *disclosure* e na implementação de ações voltadas à sustentabilidade corporativa, uma vez que engaja a alta administração para a importância dessa agenda estratégica para a longevidade dos negócios. Resultados semelhantes já foram observados em estudos conduzidos com dados de empresas brasileiras listadas no Ibrx-100⁶.

Para alcançar essa posição mais estratégica, observou-se na pesquisa que os comitês de sustentabilidade vêm se transformando ao longo dos anos, acompanhando as mudanças do próprio ambiente de negócios, no qual se exige cada vez mais dos tomadores de decisão um olhar ampliado para as partes interessadas e mais atencioso às externalidades geradas por ela.

⁵GRI, 2019. ASG como estratégia para perenidade dos negócios no século 21. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24136>

⁶BOMFIM, Emanuel Truta do; TEIXEIRA, Wellington dos Santos; MONTE, Paulo Aguiar do. Relação entre o disclosure da sustentabilidade com a governança corporativa: um estudo nas empresas listadas no Ibrx-100. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 10, n. 1, 2015. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufjr/article/viewArticle/2455>

Dessa forma, ao deixar o perfil tático e assumir uma posição mais estratégica, os comitês de sustentabilidade passam a ser aliados essenciais para o maior entendimento do conselho sobre riscos emergentes não captados ou até subestimados pelas matrizes convencionais de avaliação.



Ainda que esses riscos possam ter impactos negativos, as organizações precisam atentar para as oportunidades que eles podem gerar. Nas entrevistas conduzidas para construção deste guia, foram identificados exemplos de oportunidades de negócios que surgiram a partir do fluxo de informações ASG facilitado pelo comitê de sustentabilidade. Embora possam ser observados avanços, ainda há larga margem para melhor aproveitamento das oportunidades e ampliar o olhar para transformação dos modelos de negócios e, assim, assegurar a longevidade das organizações em tempos de maiores incertezas.

RISCOS CISNES NEGROS, CINZAS E VERDES



Os chamados riscos cisnes negros, conceito apresentado ao mundo pelo economista Nassim Nicholas Taleb, são caracterizados pela baixa probabilidade e alto impacto. Tratam-se de eventos dramáticos de difícil previsibilidade. Na maior parte das vezes, são racionalizados apenas após a sua ocorrência, com consequências, normalmente, devastadoras.

Há ainda os chamados riscos cisnes cinzas, cuja incidência é previsível, mas que são muitas vezes negligenciados. Nas palavras de John Elkington, criador do conceito *triple bottom line**, “quando ignoradas por muito tempo, surgem de modos que podem abalar o mundo”. A crise sanitária e socioeconômica provocada pelo coronavírus (Covid-19), por exemplo, se encaixa nessa categoria, uma vez que pandemias já constavam entre os 10 maiores riscos globais do reporte anual do Fórum Econômico Mundial. Apesar do alerta, sua probabilidade de ocorrência e impactos foram subestimados.

De forma geral, os riscos podem gerar grandes oportunidades. Nesse sentido, os negócios precisam avançar no entendimento sobre os chamados cisnes verdes, que - na visão de Elkington - têm impactos igualmente significativos, porém com capacidade de transformarem positivamente os modelos de negócios no sentido de uma economia verdadeiramente responsável, resiliente e regenerativa.

Conforme Elkington, “um cisne verde é uma profunda mudança de mercado, geralmente catalisada por alguma combinação de desafios do cisne negro ou cinza e mudança de paradigmas, valores, modelos mentais, políticas, tecnologias, modelos de negócios e outros fatores-chave.”

O tripé da sustentabilidade, também chamado de *triple bottom line*, corresponde aos resultados de uma organização medidos em termos sociais, ambientais e econômicos. O conceito foi criado nos anos 1990 por John Elkington, cofundador da organização não governamental internacional SustainAbility, hoje CEO da Volan. O conceito representa a expansão do modelo de negócios tradicional para um novo modelo que passa a considerar a performance ambiental e social da companhia, além da financeira. Passados 25 anos desde a criação deste conceito, John pediu seu *recall* em artigo publicado em junho de 2018 na Harvard Business Review, chamando atenção para a necessidade de transformação dos modelos mentais e de negócios.

3. O que são e para que servem os comitês de assessoramento?

Dentro do sistema da governança corporativa, os comitês funcionam como órgãos, estatutários ou não, cuja finalidade é apoiar o conselho de administração em relação a temas específicos. Considerando que um dos papéis essenciais do conselho consiste em refletir sobre objetivos futuros da organização, antecipando riscos e oportunidades, os comitês contribuem para que este órgão social atue de forma diligente a partir de ponderação contínua sobre a estratégia⁷. Assim, os comitês de assessoramento oferecem uma visão ampliada a partir da sua área de expertise, que corrobora para esse exercício visando assegurar a longevidade do negócio. Outra vantagem, de acordo com o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC*⁸, é que os comitês podem apoiar o conselho em pautas específicas que demandam um tempo nem sempre disponível nas reuniões deste órgão social. Assim, por exemplo, os comitês estudam e discutem assuntos de sua competência e preparam propostas e recomendações para o conselho, contribuindo para a melhor deliberação do colegiado.

Preferencialmente, conforme o *Código do IBGC*, os comitês devem ser compostos somente por conselheiros de administração. Caso não haja membros com pleno conhecimento no tema de análise do comitê, recomenda-se o convite de especialistas externos. Também é recomendado que haja pelo menos um membro do conselho de administração como coordenador em cada órgão de assessoramento. Essas práticas possibilitam garantir um melhor fluxo de informações entre essas duas instâncias.

Outra situação possível é a estruturação de um comitê temporário para assessorar o conselho em uma questão específica (por exemplo, em uma expansão de negócios), que pode se diluir após a conclusão do assunto ou processo.



Os comitês não devem assumir responsabilidades que competem ao conselho como colegiado. Por essa razão, não devem ter poder decisório em relação à estratégia do negócio, cabendo-lhes a função de recomendar, sugerir e apoiar o conselho em assuntos de suas competências.

⁷ IBGC, 2017. *O Papel do Conselho de Administração na Estratégia das Organizações*. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23484>

⁸ IBGC, 2015. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Pág. 57. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>

COMISSÕES



Como o tema da sustentabilidade é transversal, a empresa pode pensar em estruturar uma comissão no âmbito da diretoria, que contaria com profissionais de todas as áreas com a incumbência de fazer avançar a agenda ASG na companhia de forma integrada.

As comissões podem ser formadas sempre que se identificar a necessidade de estudos sobre temas específicos. Elas não precisam ser permanentes, podendo deixar de atuar após a conclusão de um determinado trabalho. A diferença com os comitês é que as comissões, normalmente, se reportam à diretoria executiva, enquanto os comitês assessoram o conselho de administração. Essas comissões têm o intuito de operacionalizar as decisões que vêm do conselho. Por exemplo, uma empresa que tenha comitê de sustentabilidade, pode também contar com uma comissão com membros da operação para implementar as práticas que foram acordadas no âmbito do comitê.

Essa premissa não impede que haja deliberação no âmbito do próprio comitê. Por exemplo, caso existam duas sugestões a serem apresentadas ao Conselho com visões estratégicas diferentes, os membros deliberam sobre a matéria para definir qual delas será encaminhada ao colegiado. Caberá ao coordenador do comitê apresentar ao Conselho a sugestão escolhida em votação. Se este for um conselheiro, terá mais facilidade nesse trâmite.

O comitê de auditoria é um dos órgãos de assessoramento mais presentes nos conselhos das empresas brasileiras. Sua relevância se deu à medida que a transparência, o tratamento equitativo, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa se tornaram cada vez mais valorizados pelos investidores e pela sociedade. O contexto das grandes crises financeiras, envolvendo fraudes contábeis e deficiências na gestão de riscos, levou à inclusão dos comitês na legislação e na regulamentação de vários países e bolsas de valores⁹.

Veremos, mais adiante, que o surgimento de comitês de sustentabilidade teve um histórico similar com relação a sua crescente relevância no ambiente de negócios. Sua agenda possui muitas sinergias com os outros órgãos de assessoramento, uma vez que o tema de sua competência tem caráter transversal e estratégico.

PRINCIPAIS FUNÇÕES DOS COMITÊS DE ACESSORAMENTO

- Apoiar tomada de decisão do conselho, emitindo recomendações;
- Acompanhar temas de responsabilidade do conselho com maior profundidade;
- Auxiliar o conselho no monitoramento das operações.

Fonte: Bain & Company¹⁰

⁹ IBGC, 2017. Orientações sobre Comitês de Auditoria: Melhores Práticas no Assessoramento dos Conselhos de Administração. Pág.9. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23485/Publicacao-IBGCOrienta-ComiteAuditoria-2017.pdf>

¹⁰ Bain & Company, 2017. A importância dos Comitês de assessoramento. Disponível em: http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrij/article/viewArticle/2455-rodrigo_mas-bain_e_company-.pdf

4. Comitê de sustentabilidade

Guardião da agenda de sustentabilidade, esse comitê de assessoramento ao conselho tem como premissa assegurar um bom fluxo de informações sobre aspectos econômico-financeiros, socioambientais e de governança relacionados aos negócios. Dessa forma, seu objetivo central deve girar em torno da criação de mecanismos para integrar a sustentabilidade à estratégia da organização, contribuindo para que a tomada de decisão considere as dimensões ASG e, assim, desencadeie em um impacto positivo na sociedade. Por essa razão, trata-se de uma estrutura importante tanto para empresas que já estão integrando a sustentabilidade aos negócios, quanto àquelas que ainda não iniciaram essa jornada.

Nas entrevistas conduzidas para esta publicação com especialistas e conselheiros-membros de comitês de sustentabilidade, foi identificada uma série de benefícios e aprendizados proporcionados pela atuação desses órgãos. Os entrevistados destacaram, por exemplo, as contribuições deste órgão para o pensar mais integrado na companhia, corroborando decisões baseadas no equilíbrio de aspectos econômico-financeiros, socioambientais e de governança.

Como aprendizado, os entrevistados destacaram a importância de avaliar os assuntos ou *drivers* de maior tração na companhia capazes de introduzir as variáveis de sustentabilidade à estratégia do negócio. Não há um padrão a

seguir, já que a forma como essa introdução ocorre varia de empresa a empresa e, até mesmo, conforme o momento do negócio.

Pode-se, inicialmente, utilizar-se como canal a área de marketing, por meio de ganhos reputacionais e de imagem; a de inovação, a partir da necessidade de novos modelos, produtos e serviços; ou ainda a de pessoas, visando promover a diversidade como um valor. Segundo entrevistados ouvidos na pesquisa, essa identificação é importante para gerar engajamento da alta administração, do contrário a conexão da sustentabilidade à estratégia pode ser vista apenas como custo e não como oportunidade para o negócio.

A pesquisa apontou que a agenda dos comitês das empresas pesquisadas se difere da equipe de gestão responsável pela sustentabilidade, indo de questões mais táticas, como revisão da materialidade e aprovação de processos referentes ao relato de sustentabilidade, até propostas mais estratégicas. Os entrevistados relatam ainda que provocações como a criação do propósito da empresa, desenvolvimento de produtos e serviços mais sustentáveis, parcerias com *startups* e sugestões de novos modelos de negócios, partiram dos comitês de sustentabilidade nos quais atuavam. Esses exemplos ilustram que a atuação desses órgãos extrapola a agenda da área responsável pela gestão da sustentabilidade.

Outra discussão relevante, trazida pelas entrevistas conduzidas para esse guia, que pode ser levada aos comitês de sustentabilidade é a inclusão de metas relacionadas a aspectos ASG para os executivos, a partir da construção de indicadores de sustentabilidade. Em uma das empresas analisadas, essa prática foi adotada por sugestão do comitê de sustentabilidade.

O acompanhamento da gestão com relação às matérias deliberadas pelo conselho de administração, cujo conteúdo seja vinculado à agenda do comitê, também é uma pauta importante, mas que não deve ocupar mais de 50% do tempo da reunião. O ideal, se possível, seria dedicar-se apenas 1/3 da reunião a esse assunto. Assim como o conselho deve focar o futuro, recomenda-se que esse também seja o mandato do comitê.

HISTÓRICO DOS COMITÊS DE SUSTENTABILIDADE

Conforme pesquisas realizadas para esse guia, os primeiros comitês de sustentabilidade no Brasil surgiram na primeira década dos anos 2000. Observou-se que entre as empresas consultadas, a motivação predominante para a criação desses órgãos foi o amadurecimento da governança por demanda dos acionistas ou como parte do processo de abertura de capital, na qual se estabeleceram comitês de assessoramento – entre os quais, o de sustentabilidade.

Nesse período inicial, observou-se que o nível de engajamento da alta administração era elevado em relação às questões de governança, mas em grau menor no que se refere aos aspectos socioambientais. Segundo relatos

dos entrevistados, essa assimetria começou a diminuir a partir do momento em que aumentaram as consultas de investidores – principalmente, internacionais – sobre aspectos ASG.

À princípio, conforme a pesquisa, a agenda do comitê estava atrelada a questões mais operacionais, envolvendo assuntos como definição de investimento em projetos socioambientais e incentivados. Por isso, alguns desses órgãos de assessoramento, inicialmente, chamavam-se comitês de responsabilidade social, cujo olhar era mais voltado a questões pertinentes ao investimento social privado e ainda pouco integrado à estratégia do negócio. Um passo evolutivo importante para a integração de questões ASG à estratégia do negócio foi a disseminação da prática de construção da matriz de materialidade, preconizada pelas normas da GRI para relatos de sustentabilidade. No âmbito dos comitês, o exercício de refletir sobre os temas materiais do negócio, sob a perspectiva das partes interessadas, ajudou a engajar mais os conselheiros nessa agenda.

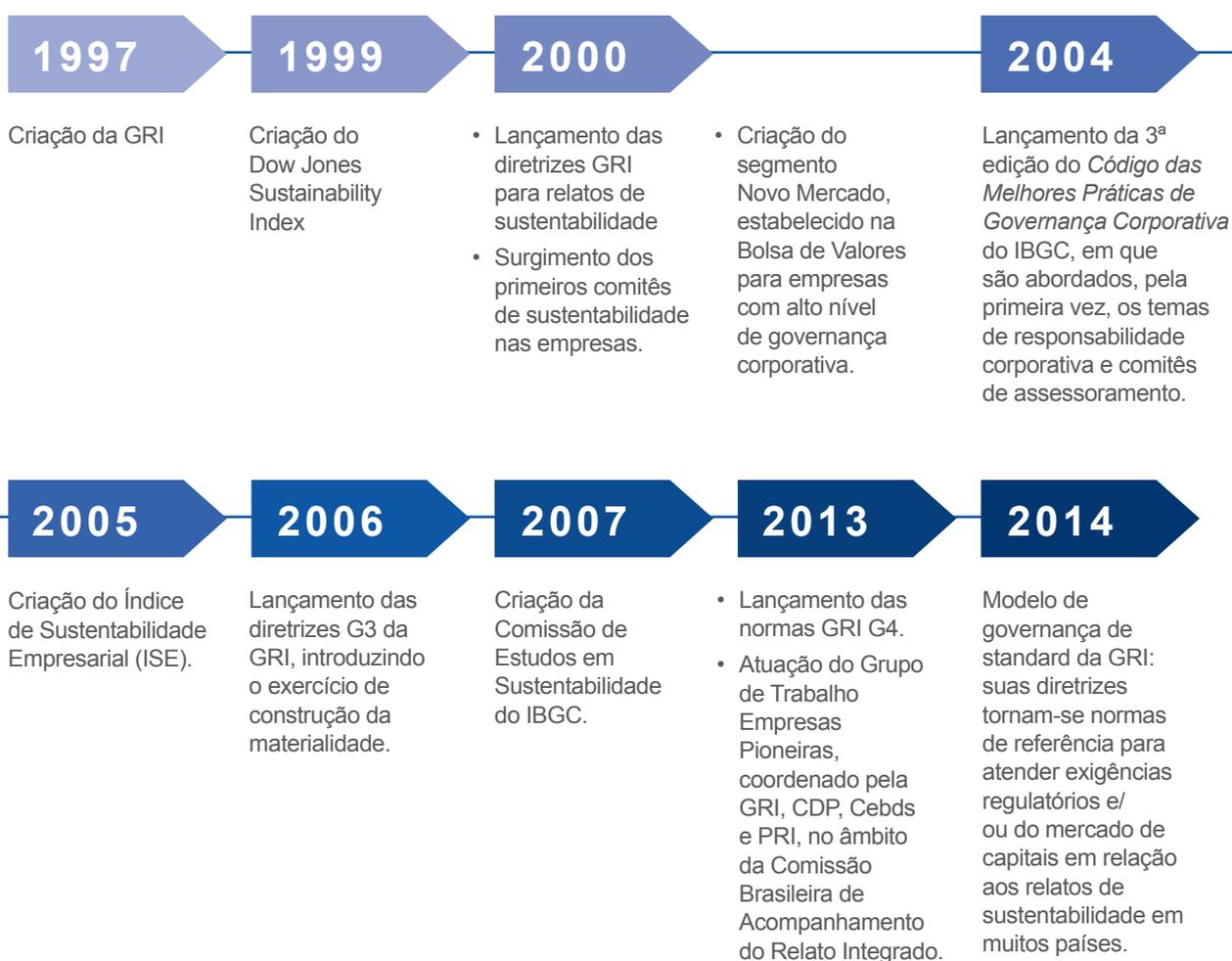
Entre 2013 e 2016, em uma parceria com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (Cebds), o Carbon Disclosure Project (CDP) e o Princípios para o Investimento Sustentável (PRI), a GRI coordenou o Grupo de Trabalho de Empresas Pioneiras no âmbito da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado.

Por meio dessa iniciativa, foram realizados, em média, quatro *workshops* por ano para capacitação dos profissionais de sustentabilidade e de finanças das empresas. Ao final de cada

ciclo anual de *workshops*, algumas empresas se voluntariaram a fazer uma apresentação para investidores com o objetivo de amadurecer a experiência do relato de informações econômico-financeiras, socioambientais e de governança de forma integrada.

Essas discussões contribuíram para que, ao longo dos anos, o comitê de sustentabilidade evoluísse de um caráter tático para assumir papel estratégico a partir de um entendimento mais amplo sobre a importância de aspectos ASG para a longevidade do negócio.

MARCOS QUE INFLUENCIARAM A CONSTITUIÇÃO DE COMITÊS DE SUSTENTABILIDADE



COMPOSIÇÃO

Para estruturar comitês de sustentabilidade, recomenda-se, inicialmente, refletir sobre o seu funcionamento. Caso a empresa já tenha outros comitês de assessoramento, é possível se espelhar na atuação deles, levando em consideração as peculiaridades do tema para criar uma rotina de trabalho.

O conselho de administração definirá em colegiado sobre o número de membros na composição do comitê, bem como deverá preparar uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo que se espera do órgão de assessoramento¹¹. Segundo especialistas consultados para construção deste guia, recomenda-se que seja composto por conselheiros e pelo menos um membro externo independente com experiência em sustentabilidade. Diretores e diretoras podem ser convidados excepcionalmente, quando a pauta do comitê for relacionada diretamente à diretoria. O regimento interno – tema que será tratado adiante – deve estipular quem decide sobre a convocação ou o convite, se será o coordenador do comitê ou o colegiado do comitê.

De acordo com os entrevistados ouvidos para construção deste guia, ter um comitê de sustentabilidade coordenado por um conselheiro é considerada uma boa prática, pois contribui para uma tomada de decisão equilibrada do conselho de administração com relação aos aspectos ASG, uma vez que, como conselheiro, o coordenador melhor traduz as questões relativas às duas instâncias. Em síntese, ele é a voz do comitê no conselho e a voz do conselho no comitê.

Por essa razão, os entrevistados destacaram a importância do papel do coordenador, cujo engajamento com o tema de sustentabilidade é fator determinante para que o comitê contribua efetivamente com o fluxo de informações ASG na organização. É importante que este membro do conselho de administração busque informação e formação no tema de forma contínua e zele para que o conselho, enquanto colegiado, seja igualmente parte de programas de educação continuada sobre sustentabilidade.

De qualquer forma, caso nenhum membro do conselho e do comitê esteja efetivamente familiarizado com os aspectos ASG, recomenda-se que, ao início de reunião do comitê, o coordenador faça um reporte sobre o que estudou desde o último encontro com seus pares, de modo que esse relato funcione como incentivo para melhorar o conhecimento e as discussões dentro desse órgão.

A diversidade na composição desse órgão de assessoramento também é entendida como um fator positivo para as discussões tanto no âmbito do comitê quanto nas demais áreas da empresa, uma vez que o rol ampliado de visões de mundo contribui para estratégias de negócios mais resilientes. Portanto, cabe ao comitê de sustentabilidade estimular a diversidade - racial, de gênero, de ideias, bem como de áreas de conhecimento e experiência - como um valor a ser promovido em toda a organização.

Conforme a pesquisa promovida para esta publicação, observou-se a importância de contar com membros externos experientes no tema para alimentar o comitê com tendências, mudanças no mercado, *benchmarks*, sobretudo, quando

¹¹ IBGC, 2015. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Pág. 59. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>

o grau de maturidade da empresa quanto ao entendimento de aspectos ASG ainda for baixo.

SINERGIAS COM OUTROS COMITÊS

Por tratar de um tema transversal, o comitê de sustentabilidade naturalmente terá sinergias com outros órgãos de assessoramento. Portanto, é importante identificar essas convergências com outros comitês que possam existir no conselho, como o de auditoria, de riscos, pessoas, estratégia e governança. Promover a sintonia entre as pautas desses comitês e o fluxo de informações entre eles é relevante para o amadurecimento do tema da sustentabilidade na empresa, contribuindo para sua inserção em assuntos estratégicos.

Para melhor ilustrar essa conexão, pode-se citar alguns exemplos: a integração dos aspectos ASG à matriz de riscos da organização levará a uma interação fundamental com o comitê de riscos; a ampliação da diversidade no ambiente de trabalho deve ser tratada pelo comitê de pessoas, mas questões que extrapolam o escopo de atuação da área de recursos humanos da empresa nesta pauta, como o relacionamento com outros *stakeholders*-chave além dos colaboradores internos, devem ser tratados no comitê de sustentabilidade.

Por meio das entrevistas realizadas para este guia, foram identificados alguns exemplos dessas sinergias. Além da já citada integração de aspectos ASG à matriz de riscos da companhia, pautando a discussão no comitê de riscos, o comitê de sustentabilidade também pode viabilizar, por meio de recomendações ao conselho, novas oportunidades de negócios.

Como exemplo disso, identificamos em pesquisa desde casos de lançamento de novos produtos sustentáveis a inovações em processos a partir de questionamentos apresentados por *stakeholders* externos. Também houve casos registrados em que o comitê teve papel protagonista para inserir a área de sustentabilidade no processo de revisão para desenvolvimento de todos os novos produtos de uma empresa a fim de assegurar que essas soluções estivessem de acordo com princípios ASG. Essa iniciativa, invariavelmente, teve conexão com outros órgãos de assessoramento ao conselho.

COMITÊ ESTATUTÁRIO

É importante que o comitê, mesmo sendo uma instância de assessoramento do conselho, esteja previsto em Estatuto. O documento deve descrever claramente o seu objetivo principal e a maneira pela qual esse órgão será formado. A sua constituição e regimento interno devem ser aprovados pelo conselho e registrados em ata.

A grande vantagem de o comitê ser estatutário é assegurar que ele não seja descontinuado sem uma justificativa plausível, uma vez que sua eventual dissolução envolveria discussão com os acionistas da empresa.

Assim, seja citando de forma explícita o comitê de sustentabilidade no Estatuto, ou incluindo regras dentro deste documento de como criar os órgãos de assessoramento do conselho de administração, as experiências coletadas em pesquisa mostram que essas práticas contribuem para a qualidade do nível de governança que se quer atingir nesses órgãos de assessoramento.

RECOMENDAÇÕES PARA BOM FUNCIONAMENTO DOS COMITÊS DE SUSTENTABILIDADE

A experiência prática de companhias demonstra que alguns procedimentos contribuem para o bom andamento da agenda dos comitês de sustentabilidade para que cumpram a sua função de integrar questões ASG à estratégia. Seguem abaixo algumas recomendações:

1

Regimento

Na primeira reunião, deve-se dialogar sobre os propósitos do comitê. Caso não se tenha um regimento interno, é importante que este documento seja tão logo elaborado com o estabelecimento da estrutura, composição, responsabilidades e escopo de atuação. O conselho de administração deve aprovar a sua constituição, bem como seu regimento. É também requerido o termo de posse, com o mandato claramente definido, assinado por todos os membros do comitê.

2

Reuniões

É importante definir o calendário das reuniões ordinárias com dia e horário previamente definidos, dando especial atenção à frequência desses encontros. Com base no relato dos entrevistados, o número de reuniões pode variar de 8 a 12 por ano. Nos seus primeiros encontros, o comitê deve debater sobre os temas que o conselho de administração deseja que sejam debatidos ao longo dos próximos 12 meses, bem como definir a pauta temática que permeará o próximo ano de forma alinhada à estratégia do negócio. Nesse sentido, é importante que seja reservado tempo para se avaliar os temas relevantes que devem ser objeto de debate dentro do comitê. Também é importante que seja definida uma agenda com alguns pilares estratégicos de sustentabilidade para que se possa perseguir e monitorá-los, contribuindo com a evolução da agenda dentro do negócio. Do contrário, corre-se o risco de o comitê ficar preso a discussões erráticas sem o devido encaminhamento.

3

Disponibilidade de tempo

As horas da reunião têm que ser bem aproveitadas, por isso, a elaboração da pauta com máximo de antecedência é fundamental. Material para leitura e revisão prévia à reunião por parte dos membros do comitê em preparação para as reuniões deve ser compartilhado com prazo mínimo recomendável de uma semana.

RECOMENDAÇÕES PARA BOM FUNCIONAMENTO DOS COMITÊS DE SUSTENTABILIDADE

4

Rotinas

Os membros do comitê precisam receber, assim que tomam posse, material semelhante ao kit-conselheiro, mas com maior ênfase nas práticas, projetos, programas de sustentabilidade. Ao membro externo independente e especialista no tema, recomenda-se compartilhar material mais aprofundado sobre a organização. Também é importante realizar uma visita monitorada com este membro do comitê, assim como recomenda-se uma reunião com o presidente do conselho, diretor-presidente e principais executivos logo após a sua posse.

5

Pauta do conselho

Submeter a pauta de reunião do conselho de administração à discussão do comitê de sustentabilidade também é um exercício benéfico para a empresa. Para tanto, é preciso refletir sobre a conexão da sustentabilidade com os assuntos da reunião do conselho. Outra opção seria o comitê montar sua sugestão de pauta com itens estratégicos na visão da sustentabilidade empresarial e que possam vir a serem analisados pelo conselho de administração.

6

Alinhamento

Promover treinamentos e convidar especialistas externos a fim de promover um alinhamento conceitual em torno da sustentabilidade e sua conexão com o negócio contribui muito para fazer avançar a agenda de sustentabilidade na companhia.

7

Composição

O comitê pode ter de 3 a 5 membros. Um modelo que tem funcionando bem, de acordo com pesquisa realizada para este guia, é uma composição de dois conselheiros e um membro externo independente especialista no tema, no caso de 3 integrantes. No caso de 5, algumas variações são possíveis: 2 a 4 conselheiros e 1 ou mais membros externos independentes especialistas no tema. Mesmo que o conselho não tenha nenhum membro especializado no tema é relevante que a coordenação seja realizada por um conselheiro e, neste caso, torna-se imprescindível a existência do membro externo independente especialista no tema.

REGIMENTO

Trata-se de um instrumento muito importante para que o comitê cumpra com sua função de contribuir para integração de aspectos ASG à estratégia, já que o documento deve detalhar o seu objetivo, o escopo de sua atuação, o sistema de votação, a forma de encaminhamento ao conselho entre outras questões relevantes.

Caso a empresa ainda não tenha um regimento elaborado para constituição do comitê, a primeira ação de seus membros deve ser refletir e decidir sobre o objetivo do órgão e, então, elaborar seu regimento interno.

Em geral, esses documentos possuem duas partes: uma de ordem prática, que dita a organização, e outra referente a responsabilidades. Ambas questões são importantes para determinar claramente os objetivos do comitê, que - se bem descritas no regimento - conferem uma força maior para esta instância de assessoramento. É importante também determinar a atuação do comitê na elaboração das políticas da empresa que direta ou indiretamente envolvam questões ASG. O regimento deve ser submetido à aprovação pelo conselho de administração.

OUTRAS INSTÂNCIAS

Assim como o comitê de sustentabilidade dialoga com outros órgãos de assessoramento, outras instâncias podem ter papel complementar às suas atribuições, contribuindo para o fluxo de informações ASG na companhia. Este pode ser o caso da comissão de sustentabilidade com membros da diretoria, ligada à gestão e cujo papel complementar seria criar mecanismos para que a pauta sugerida no comitê de sustentabilidade e aprovada no conselho de administração seja implementada.

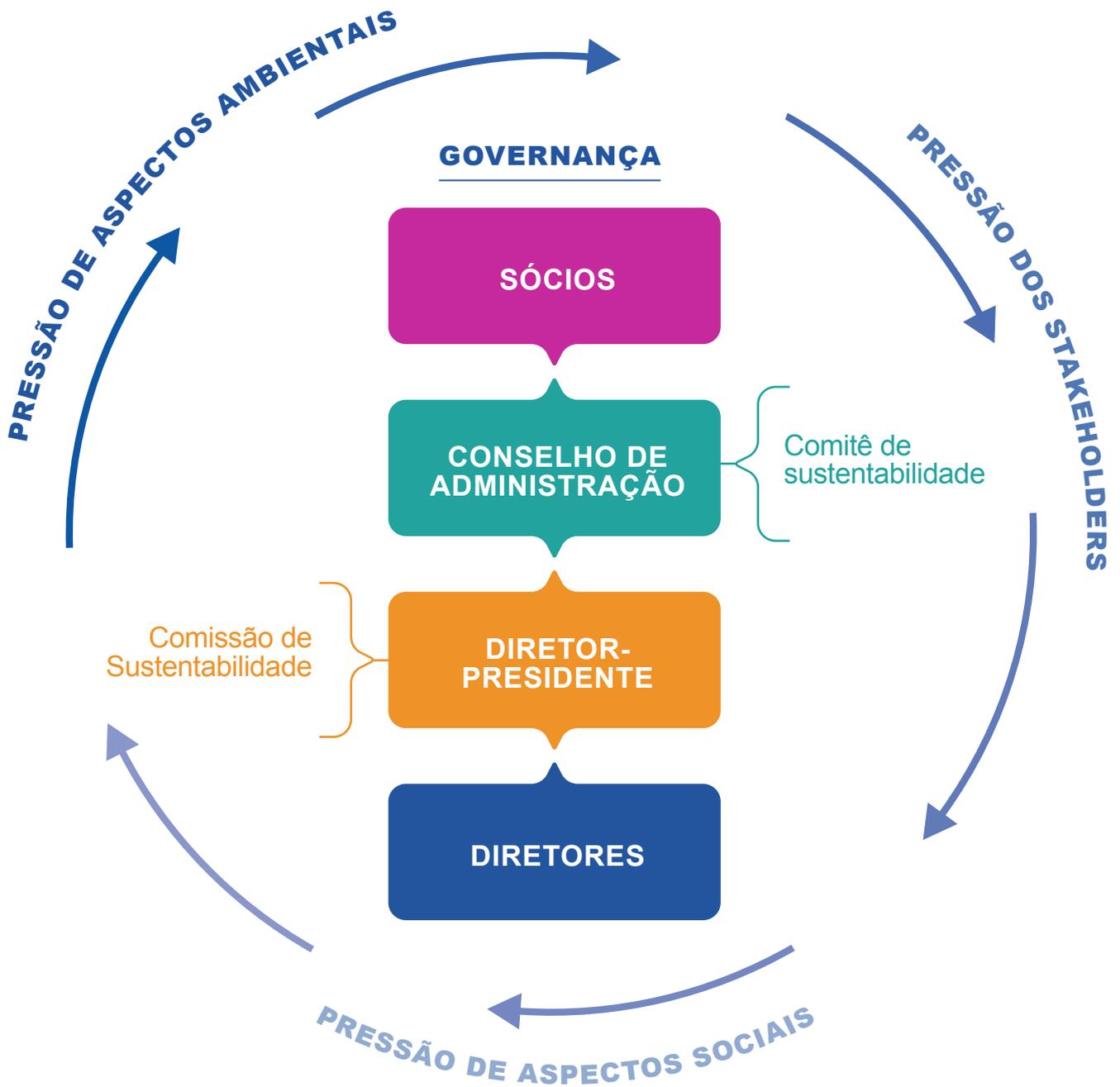
Outra instância que pode contribuir com apontamentos para decisões de negócios tomadas com base no equilíbrio de aspectos ASG é o conselho de *stakeholders*. As discussões dessa instância podem pautar o comitê de sustentabilidade e, por consequência, o conselho de administração, funcionando como um canal da empresa com suas múltiplas partes interessadas. Mas para que essas instâncias possam efetivamente contribuir para a agenda do comitê de sustentabilidade, é necessário haver mecanismos de vínculos. Por exemplo, cabe uma menção de que a ata do conselho de *stakeholders* deve ser remetida ao comitê nos regimentos de ambas instâncias.

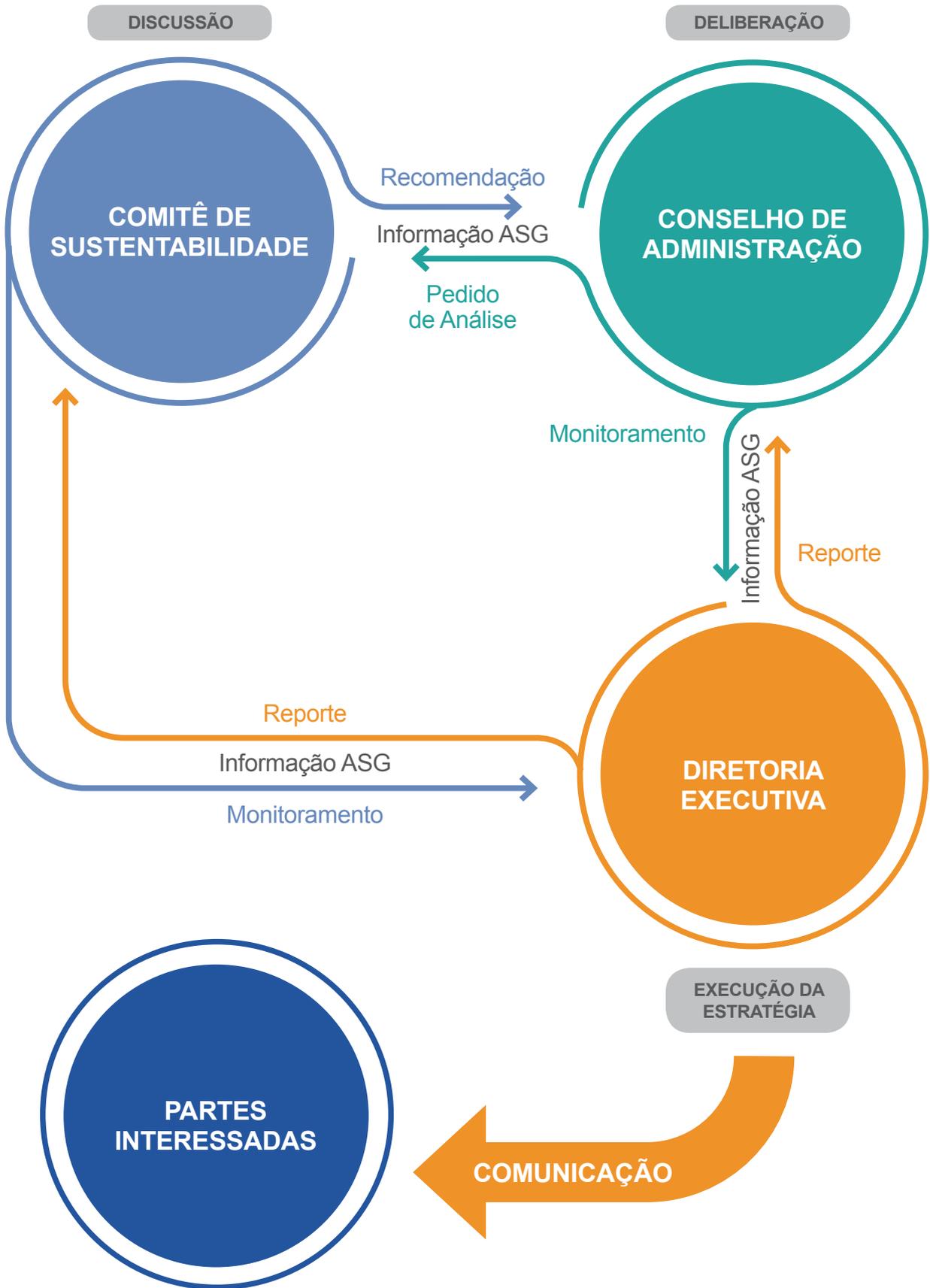
Processos de tomada de decisão mais participativos e inclusivos consistem em uma tendência que já não pode ser mais ignorada pelas empresas, sobretudo com o entendimento crescente da necessidade de migrar para um capitalismo mais voltado às partes interessadas. Portanto, a instância do conselho de *stakeholders* consiste nesse canal da empresa com a sociedade, contribuindo com apontamentos para integração de aspectos ASG à estratégia, reforçando o papel desempenhado pelo comitê de sustentabilidade e, avançando também no passo seguinte, de transformação dos modelos de negócios no sentido da regeneração e impacto positivo na sociedade.

Essa instância de *stakeholders* também alimenta a empresa com informações acerca de riscos emergentes, tais como mudanças comportamentais e tecnológicas, transformações sistêmicas de parâmetros ambientais e sociais, questões que as organizações normalmente têm dificuldade de capturar por meio de modelos de gestão convencionais.

5. Fluxo de informações ASG na companhia

Apresentamos no diagrama a seguir como as diferentes estruturas devem se retroalimentar, contribuindo para o bom fluxo de informações ASG para dentro e fora da companhia.





6. Considerações finais

O comitê de sustentabilidade é uma instância fundamental para conectar a agenda ASG à estratégia do negócio, uma vez que tem como premissa assessorar o principal órgão de tomada de decisão da empresa. As pesquisas qualitativas com especialistas e conselheiros-membros de comitês de sustentabilidade maduros, confirmaram essa tese ao demonstrar como esses órgãos podem contribuir para evolução da tomada de decisão na empresa com base no equilíbrio de aspectos econômico-financeiros, socioambientais e de governança.

Como vimos na publicação, o comitê de sustentabilidade pode possuir sinergias com outras instâncias – dentro e fora do sistema de governança –, pela natureza transversal de sua pauta, possibilitando tomadas de decisões corporativas alinhadas com os interesses da empresa e dos diferentes *stakeholders*.

Diante de eventos disruptivos cada vez mais frequentes, o comitê de sustentabilidade tem um papel importante para decisões de negócios que levem em conta esse rol ampliado de visões para estratégias mais resilientes, contribuindo para modelos de negócios voltados a geração de impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente.

7. Anexos

ANEXO 1: ROTEIRO DE PERGUNTAS UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

1. O que motivou a sua organização a criar o comitê de sustentabilidade para assessoramento no conselho de administração?
2. Praticamente, tudo que se inicia tem alguns equívocos que são aprimorados e que melhoram ao longo do tempo. Quais foram os primeiros equívocos da atuação do comitê e como foram sanados?
3. Como é definida a agenda do comitê? E como esta é vinculada ao negócio?
4. Qual é a importância de ter um membro do conselho de administração presidindo o comitê de sustentabilidade e vez de um especialista externo?
5. Vocês sentiram a necessidade de ter um regimento interno? Quais os aspectos principais que devem constar?
6. O comitê de sustentabilidade pode ser transitório se a agenda de sustentabilidade permear toda a organização? Caso negativo, por quê? Caso positivo, como seria a transição até o “fechamento” do comitê?
8. Quais as vantagens de o comitê de sustentabilidade ser estatutário? Seja com citação explícita no Estatuto ou nas regras dentro do Estatuto de como criar os comitês no conselho de administração.
9. O quanto a existência do comitê de sustentabilidade ajudou a alavancar a gestão de riscos na perspectiva ASG na organização?
10. Foi feito um alinhamento entre de entendimento de sustentabilidade entre o comitê e o conselho?
11. Qual é a rotina de reuniões do comitê de sustentabilidade?
12. O comitê de sustentabilidade contribuiu de alguma forma para o desenvolvimento de novos produtos? Mais inovadores e sustentáveis?

ANEXO 2: MODELO DE REGIMENTO DE COMITÊ DE SUSTENTABILIDADE ESTATUTÁRIO

CAPÍTULO I: DO COMITÊ

Art. 1º – O Comitê de Sustentabilidade da (“Companhia”) (“Comitê”) é um órgão diretamente vinculado ao seu Conselho de Administração (“Conselho”), conforme estabelecido no Estatuto Social da Companhia, ao qual compete assessorar o Conselho nas deliberações relativas às políticas e práticas de sustentabilidade da Companhia e de suas controladas (em conjunto “Empresa”), zelando pela integração da sustentabilidade na estratégia dos negócios da Empresa.

Art. 2º – O Comitê será composto por, no mínimo, 3 (três) e, no máximo, 5 (cinco) membros, sendo 1 (um) Coordenador, todos eleitos pelo Conselho para mandato de 1 (um) ano, sendo permitidas reeleições.

Art. 3º. O Comitê deverá ser composto, preferencialmente, por membros do Conselho e contar ao menos com um membro externo especialista no tema.

Art. 4º – O coordenador do Comitê será indicado dentre os seus membros pelo Coordenador do Conselho e deverá ser, preferencialmente, também um Conselheiro.

Art. 5º - Na hipótese de vacância no cargo de membro do Comitê, o Conselho poderá eleger o membro substituto em reunião subsequente à constatação da vacância, para servir até o término de mandato do membro substituído, observando-se sempre o limite mínimo de composição do Comitê.

Art. 6º - Na hipótese de ausência temporária ou impedimento do Coordenador do Comitê, este poderá designar outro membro do Comitê para exercer suas atividades como Coordenador.

Art. 7º - Nos termos da legislação aplicável, os membros do Comitê têm o dever de diligência e lealdade perante a Companhia, não podendo divulgar a terceiros documentos ou informações sobre os negócios da Empresa, devendo guardar sigilo sobre qualquer informação relevante, privilegiada ou estratégica, obtida em razão de seu cargo, sendo-lhes vedado utilizá-la em benefício próprio ou de terceiros.

Art. 8º - Os membros do Comitê devem se abster de participar de qualquer discussão em conflito de interesses com a Empresa.

CAPÍTULO II: DAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

Art. 9º – O Comitê terá as seguintes atribuições e responsabilidades:

- (i) Avaliar permanentemente as políticas e práticas de sustentabilidade corporativa da Empresa e recomendar sua atualização e a elaboração de novas políticas, conforme seja necessário;
- (ii) Direcionar a inserção da sustentabilidade na estratégia dos negócios da Empresa e monitorar sua evolução;
- (iii) Direcionar e monitorar a qualidade do relacionamento com as partes interessadas e seu nível de engajamento com os negócios da Empresa;
- (iv) Direcionar e monitorar as ações de comunicação e divulgação dos objetivos, metas e resultados da Empresa em suas ações de sustentabilidade;
- (v) Orientar e monitorar a adesão e o alinhamento da Empresa às diretrizes das organizações nacionais e internacionais com as quais selou compromissos de aderência aos respectivos códigos de gestão sustentável;
- (vi) Analisar casos de violação ou descumprimento de obrigações previstas em regulamentações específicas relacionadas à sustentabilidade corporativa, aprovando previamente os esclarecimentos a serem prestados ou as medidas corretivas a serem adotadas;
- (vii) Manifestar-se acerca das políticas corporativas da Empresa nas questões que se referem a direitos humanos, condições de trabalho e gestão ambiental; e
- (viii) Acompanhar e direcionar o posicionamento da Empresa em sustentabilidade de forma institucional.

Art. 10 – Compete ao coordenador do Comitê, além de outras funções que lhe sejam atribuídas neste Regimento Interno:

- I. Presidir as reuniões do Comitê;
- II. Zelar pelo cumprimento das normas deste regimento; e
- III. Encaminhar ao Conselho as análises, pareceres e relatórios elaborados no âmbito do Comitê.

CAPÍTULO III: DAS REUNIÕES

Art. 11 – O Comitê reunir-se-á, ordinariamente, bimestralmente e, extraordinariamente, sempre que necessário.

Art. 12 - As convocações deverão ser encaminhadas aos membros do Comitê juntamente com a agenda de assuntos a serem deliberados e, na medida em que disponíveis, com os documentos pertinentes, com antecedência mínima de 6 (seis) dias úteis da reunião, ou de 4 (quatro) dias úteis de qualquer reunião da qual os membros do Comitê possam participar por meio de sistema de conferência telefônica ou vídeo conferência.

Parágrafo primeiro – O quórum de instalação das reuniões do Comitê corresponde à presença da maioria simples de seus membros. Não havendo quórum de instalação em primeira convocação, uma segunda reunião deverá ser convocada para deliberar sobre a agenda da reunião não instalada, desde que seja convocada com antecedência mínima de 2 (dois) dias úteis, ou de 1 (um) dia útil de qualquer reunião da qual membros possam participar por sistema de conferência telefônica ou vídeo conferência. O quórum de instalação para reunião em segunda convocação corresponde à presença da metade de seus membros.

Parágrafo Segundo - As decisões do Comitê serão tomadas por maioria de votos dos membros participantes da reunião. Em caso de empate, caberá ao coordenador do Comitê, além do seu próprio voto, o voto de qualidade.

Parágrafo Terceiro - Os membros do Comitê podem participar de reuniões por meio de sistema de conferência telefônica ou vídeo conferência, desde que tal membro aprove e assine a respectiva ata tão logo a mesma seja aprovada pelo Comitê.

Parágrafo Quarto - O comparecimento em reunião por parte de um membro do Comitê constituirá renúncia ao aviso de convocação, a menos que tal membro indique, no início da reunião em questão, sua objeção à deliberação de uma matéria da reunião em razão de a mesma não ter sido devidamente convocada ou instalada. Parágrafo Quinto – Serão lavradas atas de cada uma das reuniões do Comitê, aprovadas e assinadas por todos os presentes.

Art. 13 - As reuniões do Comitê serão secretariadas pela área de Governança Corporativa da Empresa.

Art. 14 – O Comitê poderá convidar para participar de reuniões específicas e fornecer informações complementares, quando necessárias, quaisquer membros do Conselho, dos comitês de assessoramento do Conselho, da Diretoria ou colaboradores internos e externos os quais possam, na avaliação do c ou de qualquer outro membro do Comitê, deter informação relevante ou possa contribuir para a discussão dos assuntos constantes da agenda da referida reunião.

CAPÍTULO IV: DAS RECOMENDAÇÕES AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 15 – O Comitê manterá o Conselho informado de suas atividades por meio de relatórios periódicos, a serem apreciados nas reuniões ordinárias do referido Conselho.

Art. 16 - O Comitê comunicará ao Conselho as ações realizadas e suas conclusões acerca da adequação de tais ações às políticas de sustentabilidade da Empresa, indicando, sem limitação, qualquer deficiência de procedimentos, infração ou descumprimento das referidas políticas.

Art. 17 - O Comitê submeterá à aprovação do Conselho matérias que sejam de competência desse órgão.

CAPÍTULO V: DA ATUALIZAÇÃO DESTE REGIMENTO INTERNO

Art. 18 - Este Regimento Interno deve ser revisado periodicamente pelo Comitê e só poderá ser alterado por maioria de votos dos seus membros. Qualquer proposta de alteração deverá ser submetida para aprovação, em última instância, do Conselho da Companhia.

CAPÍTULO VI: CASOS OMISSOS

Art. 19 – Os casos omissos serão decididos pelo Conselho da Companhia.

Aprovado em reunião do Conselho de Administração na data ___ do mês ___ do ano ____.

AGRADECIMENTOS

A Global Reporting Initiative (GRI) agradece à SIDA – Agência de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, cujo apoio tornou possível esta publicação.



FICHA TÉCNICA

Idealização e coordenação

Glaucia Terreo – Diretora da GRI no Brasil

Pesquisa e desenvolvimento do conteúdo

Juliana Lopes – PulsarCom

Roberto Gonzalez – iBluezone

Revisão técnica

Rodrigo Lima

Sandra Nagano

Diagramação

Akemi Takenaka



www.globalreporting.org