

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO RIO GRANDE DO NORTE

LARISSE SANTOS CABRAL DE OLIVEIRA CARVALHO

***COMPLIANCE* AMBIENTAL E FATORES ESG: DEFININDO BOAS PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL À CADEIA DE VALOR DA
ENERGIA EÓLICA**

NATAL

2022

LARISSE SANTOS CABRAL DE OLIVEIRA CARVALHO

**COMPLIANCE AMBIENTAL E FATORES ESG: DEFININDO BOAS PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL À CADEIA DE VALOR DA
ENERGIA EÓLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Uso Sustentável de Recursos Naturais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – *Campus* Natal-Central, atendendo às exigências como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Ciências Ambientais, na linha de pesquisa Sustentabilidade e Gestão de Recursos Naturais.

Orientação: Dr. Leonardo Pivôtto Nicodemo.

NATAL

2022

Carvalho, Larisse Santos Cabral de Oliveira.

C331c Compliance ambiental e fatores ESG: definindo boas práticas de governança corporativa sustentável à cadeia de valor da energia eólica / Larisse Santos Cabral de Oliveira Carvalho. – 2022.
168 f : il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Uso Sustentável de Recursos Naturais) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Natal, 2022.

Orientador: Dr. Leonardo Pivôto Nicodemo.

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Governança corporativa sustentável.
3. Energia eólica. I. Nicodemo, Leonardo Pivôto. II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. IV. Título.

CDU: 502.131.1

LARISSE SANTOS CABRAL DE OLIVEIRA CARVALHO

COMPLIANCE AMBIENTAL E FATORES ESG: DEFININDO BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL À CADEIA DE VALOR DA ENERGIA EÓLICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Uso Sustentável de Recursos Naturais, Mestrado Profissional, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Ambientais, na linha de pesquisa em Sustentabilidade e Gestão dos Recursos Naturais.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em 23/02/2022, pela seguinte banca examinadora:

BANCA EXAMINADORA



Leonardo Pivôto Nicodemo, Dr. – Presidente

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte



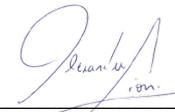
Kadydja Karla Nascimento Chagas, Dra. – Examinadora Interna

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte



Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da Costa, Dra. – Examinadora Externa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte



Alexandre Oheb Sion, Ms. – Examinador Externo

Advogado (Sion Advogados)

Presidente da Associação Brasileira de Direito de Energia e Meio Ambiente (ABDEM)

Dedico este trabalho ao meu filho
Joaquim, razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente à Deus pelo dom da vida e as oportunidades e bênçãos concedidas em minha vida. Temos passado por tempos difíceis em virtude da pandemia do novo corona vírus e com a fé e a gratidão de que eu e os meus entes queridos estão bem cheguei até o momento final da pesquisa.

Agradeço também aos meus pais, Seu Zezo e Dona Fátima, pelo apoio incondicional em todos os momentos de minha vida, em especial pelo zelo e renúncias praticadas em prol da educação de seus filhos.

Ao filho Joaquim Cabral, agradeço por ressignificar minha vida e fazer dessa etapa concluída um meio de me tornar uma pessoa melhor com todas as lições aprendidas no período.

Ao meu esposo Daniel Aguiar, agradeço amorosamente pela parceria ao longo da vida, sobretudo ao longo do período do mestrado. A trajetória foi mais suave com o seu apoio, companheirismo e escuta.

À minha rede de apoio, nas pessoas de minhas sogras e irmã, pelo suporte e por ter cuidado dos meus (e até de mim!) nos momentos em que precisei me dedicar com mais afinco à pesquisa.

Ao IFRN *campus* Canguaretama, meu agradecimento especial por incentivar a promoção da qualificação e garantir a dedicação integral à pesquisa por meio da concessão do afastamento para pós-graduação. Retorno ao trabalho na certeza de retribuir com zelo e dedicação todo o intenso aprendizado desse período.

Ao meu orientador, professor Leonardo Pivotto, agradeço pela confiança em mim depositada e por ser o entusiasta do pensamento “fora da caixa”, me fazendo enxergar e buscar alçar voos mais altos, possíveis e não imaginados por mim.

Aos demais professores do programa de pós graduação em uso sustentável de recursos naturais (PPgUSRN), rendo meus agradecimentos pelas lições acadêmicas repassadas e trocadas.

Aos meus colegas de turma do mestrado, representados aqui por José Douglas e Patrícia Pamplona, pela partilha do conhecimento, da amizade, das angústias, pela motivação mútua. Foi um prazer poder caminhar ao lado de vocês e perceber nosso amadurecimento enquanto pesquisadores.

RESUMO

As mudanças climáticas e a necessidade urgente de modificação dos padrões de consumo colocam em pauta o protagonismo das questões ambientais na sociedade como um tema de extrema relevância nos debates atuais. Entendendo como necessidade o alinhamento da sociedade e do mercado com vistas a atender padrões de sustentabilidade, demanda-se cada vez mais responsabilidade das organizações como figura indutora de novos comportamentos. Para isso, as empresas precisam adequar seu negócio com intenção de promover uma governança corporativa sustentável e, indo além, materializar essa intenção em boas práticas de gestão contemplando fatores ambientais, sociais e de governança, bem como do *compliance*. Dentro dessa lógica, o presente estudo tem como objetivo investigar as ferramentas e estratégias de governança corporativa sustentável com base no *compliance* ambiental e nos fatores *Environmental, Social and Governance* (ESG), estabelecendo um rol de boas práticas para a cadeia de valor da energia eólica através da análise de conteúdo dos programas de *compliance* e relatórios de sustentabilidade de empresas que atuam no gerenciamento de parques eólicos no estado do Rio Grande do Norte. Para isto, o estudo desenvolveu um mapeamento sistemático da literatura com vistas a identificar as ferramentas de governança corporativa sustentável, focando na ocorrência de programas de *compliance* ambiental. Ainda, a pesquisa propôs uma adaptação do modelo de Avaliação da Integração da Sustentabilidade Corporativa (AISC) desenvolvido por Asif (et al., 2011), do qual se procedeu um estudo de múltiplos casos por meio da análise de conteúdo dos documentos de 03 empresas do setor de energia eólica e com atuação no estado potiguar. Como resultados, constatou-se um rol de ferramentas na literatura como práticas empresariais de governança sustentável e a indicação de poucos estudos que se debruçam sobre o tema *compliance* ambiental, existindo inclusive perspectivas diferentes de sua aplicação no contexto empresarial. Sobre a análise de conteúdo dos documentos das empresas, verificou-se que a governança dessas empresas está bem estruturada, porém há necessidade de refletir sobre as motivações das práticas orientadas aos fatores ESG, se por uma real preocupação com a sustentabilidade ou por interesse em atender o mercado que demanda um comportamento ético frente às questões socioambientais. Com essas informações, gerou-se um manual de boas práticas em *compliance* ambiental e ESG como produto técnico do mestrado.

Palavras-chave: *compliance* ESG; governança corporativa sustentável; energia eólica.

ABSTRACT

Climate change and the urgent need to change consumption patterns put on the agenda the role of environmental issues in society as a topic of extreme relevance in current debates. Understanding the need to align society and the market with a view to achieve sustainability standards, society are increasingly demanding responsibility from organizations as a way that induces new behaviors. For this, companies need to adapt their business' role with the intention of promoting sustainable corporate governance and, going further, materialize this intention in good management practices, contemplating environmental, social and governance factors, as well as compliance. Within this logic, the present study aims to investigate sustainable corporate governance tools and strategies based on environmental compliance and Environmental, Social and Governance (ESG) factors, establishing a list of good practices for the wind energy value chain through the content analysis of the programs, compliance and sustainability reports from companies that manage wind farms in the state of Rio Grande do Norte. For this, the study developed a systematic mapping of the literature in order to identify sustainable corporate governance tools, focusing on the occurrence of environmental compliance programs. Furthermore, the research proposed an adaptation of the Corporate Sustainability Integration Assessment model developed by Asif (et al., 2011), from which a multiple case study was carried out to do a document content analysis from 03 companies of the wind energy sector. As a result, it was found a list of tools in the literature such as business practices of sustainable governance and the indication of few studies that focus on the subject of environmental compliance, including different perspectives of its application in the business context. Regarding the content analysis of the companies' documents, it was found that the governance of these ones is well structured, but there is a need to reflect on the motivations of the practices oriented to ESG factors, whether due to a real concern with sustainability or an interest in satisfying the market, which demands an ethical behavior in face off environmental and social issues. With the informations, it was created a best practices manual about environmental compliance and ESG factors as the technical product of the master's research.

Keywords: ESG compliance; sustainable corporate governance; wind energy.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2	O PROBLEMA DA PESQUISA	14
1.3	OBJETIVOS	15
1.4	JUSTIFICATIVA.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	A GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL	17
2.2	FATORES ESG	18
2.3	<i>COMPLIANCE</i> E <i>COMPLIANCE</i> AMBIENTAL.....	19
2.3	PANORAMA RECENTE DA ENERGIA EÓLICA NO BRASIL E NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE	23
2.4	O <i>COMPLIANCE</i> AMBIENTAL NO SETOR ENERGÉTICO EÓLICO	29
3	METODOLOGIA	31
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.2	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
3.2.1	Mapeamento sistemático sobre <i>compliance</i> ambiental/ESG e governança corporativa sustentável	33
3.2.2	Modelo AISC adaptado	39
3.2.3	Análise de conteúdo	51
3.2.3.1	Definição dos recortes de análise.....	53
3.3	O PRODUTO TÉCNICO.....	60
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
4.1	MAPEAMENTO SISTEMÁTICO SOBRE <i>COMPLIANCE</i> E GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL	61
4.1.1	Análise crítica do mapeamento sistemático	69

4.1.1.1	Abordagens preventiva e/ou reativa na gestão ambiental empresarial	73
4.1.1.2	Ferramentas e/ou estratégias de gestão fundamentais para a governança corporativa (sustentável)	75
4.1.1.3	<i>Compliance</i> como uma ferramenta de governança corporativa (sustentável).....	82
4.1.1.4	A abordagem dada ao termo <i>compliance</i> (ambiental).....	83
4.1.1.5	Conteúdo do programa de <i>compliance</i> (ambiental)	87
4.2	COMPLIANCE AMBIENTAL E FATORES ESG: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS	89
4.2.1	Atuação responsável	89
4.2.2	Integridade	90
4.2.3	Transparência	90
4.2.4	Treinamento	91
4.2.5	Sensibilização	92
4.2.6	Comprometimento da alta administração	92
4.2.7	Definindo valores organizacionais	95
4.2.8	Metas e objetivos com vistas a contemplar fatores ESG	98
4.2.9	Integração / adaptação dos sistemas de gestão com vistas a consideração dos fatores ESG	100
4.2.10	Práticas efetivas e influência das ações nos fatores ESG	105
4.2.11	Cumprimento legal	108
4.2.12	Relatórios de gestão/sustentabilidade	109
4.2.13	Pesquisa, inovação e desenvolvimento de competências	111
5	PRODUTO TÉCNICO: MANUAL DE BOAS PRÁTICAS EM COMPLIANCE AMBIENTAL	114
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICE A – LISTA DE DOCUMENTOS (ARTIGOS) LEVANTADOS NO PROCESSO DE MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA SOBRE COMPLIANCE AMBIENTAL E FATORES ESG	125
	APÊNDICE B – ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS DOCUMENTOS DAS EMPRESAS – EXTRATOS DOS DOCUMENTOS CONSIDERADOS NO ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS	145

APÊNDICE C – DADOS DO LEVANTAMENTO DA CONFORMIDADE LEGAL EM MATÉRIA AMBIENTAL SOBRE AS EMPRESAS DO ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS.....	166
--	------------

1 INTRODUÇÃO

Este documento trata da pesquisa desenvolvida ao longo do mestrado em Uso Sustentável de Recursos Naturais. As seções a seguir apresentarão os objetivos, o problema investigado e justificativas do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

As mudanças climáticas e a necessidade urgente de mudança dos padrões de consumo (ONU, 2015) colocou em pauta o protagonismo das questões ambientais na sociedade como um tema de extrema relevância nos debates atuais. Em tempos pretéritos, se buscava a conscientização da necessidade de se atentar para os efeitos e impactos das ações humanas sobre o ambiente; agora, quase 30 anos após a realização da Rio-92, a urgência impede de continuar com o mesmo discurso, pois se chegou a um ponto de mudança necessária e imediata para garantia da sobrevivência humana (CAPRA; MATTEI, 2018). Agora, a ação é presente e urgente.

Esse cenário demanda considerar o pensamento sistêmico nas ciências da vida (CAPRA; MATTEI, 2018), por meio do estudo das variáveis ambientais sob um plano interdisciplinar; não mais compartimentalizando-as em cada ramo das ciências, mas estabelecendo uma grande área das ciências ambientais, pensando ambiente e sociedade num mesmo plano de debate e reflexão.

Essa forma de pensamento que emerge se contrapõe aos “sistemas tacanhos de incentivos” (CAPRA; MATTEI, 2018), os quais condicionam o desenvolvimento da sociedade capitalista aos seus próprios interesses de consumo e produção. Felizmente, a lógica de mercado que prevalece atualmente vem sendo duramente criticada por agentes do próprio ramo, tendo destaque manifestações de sujeitos como Larry Tink, CEO da *Black Rock* (uma das maiores gestoras de fundos de investimentos do mundo), ao colocar para todos os seus investidores a necessidade de ter atenção às questões ambientais nas atividades produtivas, uma vez que risco climático também é risco de investimento (TINK, 2019).

Nesse contexto, vê-se nas empresas uma oportunidade importante de demonstrar sua responsabilidade socioambiental corporativa. Esta responsabilidade seria uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social (TACHIZAWA, 2009), transpassando a temática puramente ambiental, inclusive.

Em soma, para além desse conceito, aflora a demanda de ir além, estabelecendo em todos os níveis da empresa (estratégico, tático e operacional) uma governança corporativa sustentável (CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020), a qual se materializa em boas práticas de gestão, a exemplo da consideração das variáveis ambiental, social e de governança¹, bem como do *compliance*.

Para isso, fica como premissa, além do cumprimento das questões legais que envolve a sua atividade (sendo esta a base de uma política de boas práticas ambientais no ambiente empresarial), também o desenvolvimento de uma postura ética e de gestão de riscos como forma de prevenir e antecipar problemas. Neste sentido, insere-se o *compliance* como uma ferramenta de gestão viável ao recorte corporativo moderno.

Por outro lado, as barreiras enfrentadas pelas empresas nas questões de gestão e governança estão centradas na falta de conhecimento do negócio, na ausência de metodologias de controle interno, bem como no desconhecimento dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas (ASSI, 2017).

Se estas barreiras forem analisadas sobre às pequenas e médias empresas, existirá uma lacuna maior, visto que sistemas de governança robustos são geralmente encontrados em grandes corporações (LAMY, 2018).

Considerando um recorte espacial local, o ramo empresarial no Rio Grande do Norte está em notória expansão em relação às atividades de geração de energias renováveis, especialmente a energia eólica.

Algumas atividades econômicas tradicionais, como a monocultura da cana-de-açúcar, passaram a ter menos destaque em função da rápida implantação dos parques eólicos no Estado, os quais remontam o seu princípio ao final da década dos anos 2000. Segundo dados da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), o Rio Grande do Norte possui atualmente 212 parques eólicos em operação (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2022).

Este confronto entre atividades econômicas tradicionais e a instalação dos parques eólicos no território potiguar emergem a listagem dos impactos ambientais destes que, segundo Nunes (2017) e Dantas (et. al., 2019) são, dentre tantos, os conflitos de uso do terreno e incômodos à população; mas também maior arrecadação tributária na fase de implantação e geração de emprego e renda. Assim, denota-se a necessidade de um processo de Avaliação de

¹ O termo utilizado para se referir à consideração dessas variáveis é “ESG”, o qual se deriva da abreviação de *environmental, social and governance*. Ao longo deste manuscrito, a referência dessas variáveis pode ser feita pelo uso da sigla ESG.

Impactos Ambientais (AIA) e de riscos ambientais apoiado em variáveis que reflitam a dinâmica local, mitigando as questões.

Compreendendo este processo de maneira extensiva, conforme estabelece Sánchez (2020), o monitoramento e acompanhamento se configuram como peças-chaves deste processo de avaliação, possuindo assim as auditorias ambientais e os programas de gestão ambiental papéis importantes, o que resulta na aplicação das estratégias de governança sustentável com foco em fatores ESG e *Compliance*.

Com base nos autores já mencionados, existem lacunas a serem preenchidas ao fundir os temas apresentados (*compliance* e energia eólica), visto que são desconhecidos estudos que possam dar subsídios às empresas de médio e pequeno porte, que compõem a cadeia de valor desse setor, para implementar programas de *compliance* e melhorar sua estrutura de governança. Ademais, existe indicação na literatura como possibilidade de pesquisas futuras para verificar em que medida o *compliance* ambiental vem orientando as éticas e as condutas de diversos setores empresariais (SEGAL, 2018).

Com esta contextualização, a presente dissertação trata sobre o *Compliance* Ambiental aplicado à cadeia de valor da energia eólica no estado do Rio Grande do Norte.

1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA

A produção de energia eólica é um negócio voltado para “grandes *players*”². A tecnologia empregada e os altos custos para a implantação e operação dos parques eólicos acaba por criar um nicho de mercado composto por empresas de grande capacidade e aporte de recursos, bem como dotada na robustez de sua estrutura organizacional.

A indústria de energia eólica é estratégica para o Brasil e especialmente para o Rio Grande do Norte³, incrementando e se destacando como setor produtivo em emergência. Entretanto, no cenário local, a cadeia de valor da energia eólica no Estado (em especial a cadeia

² Fala do Sr. Luciano Bezerra, pesquisador do Instituto SENAI de Inovação em Energias Renováveis (ISI-ER), no Fórum Potiguar de Energias Renováveis, em 24 de setembro de 2019.

³ Fala do Sr. Darlan Santos, Diretor-presidente do Centro de Estratégias em Recursos Naturais e Energia (CERNE) em palestra sobre o tema “passado, presente e futuro das energias renováveis no Brasil e no Rio Grande do Norte” durante evento de imersão sobre energias renováveis, em 13 de setembro de 2019.

de suprimentos) carece de preparo técnico e organizacional⁴ para atuar no setor, demandando a importação de serviços e profissionais de outros estados brasileiros, as quais possuem estratégias de *compliance* nas organizações. Assim, há necessidade da melhoria desse contexto local, com vistas a propiciar à cadeia de valor local preparo e condições para se inserir no mercado.

Outra questão importante é que na literatura acadêmico-científica existem poucos trabalhos que se debrucem sobre o *compliance* ambiental. Uma gama de documentos oriundos do ramo empresarial trata da temática, porém a construção do conceito e das bases que sustentam os programas de *compliance* ambiental não estão sistematizadas pela academia.

Diante de todos os pontos levantados nesta seção e na seção anterior, pode-se chegar as seguintes indagações: a estrutura de governança corporativa de empresas que operam os parques eólicos instalados no Rio Grande do Norte se apoia nos fatores ESG e nos pilares do *compliance* ambiental? **Quais são as estratégias e boas práticas necessárias, na perspectiva dos critérios ESG, para fortalecer a cadeia de valor da energia eólica?** Sendo assim, a presente dissertação se propôs a responder estas questões-problema.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as ferramentas e estratégias de governança corporativa sustentável com base no *compliance* ambiental e fatores ESG, estabelecendo um rol de boas práticas em governança para a cadeia de valor da energia eólica do estado do Rio Grande do Norte. Como objetivos específicos, foram elencados os seguintes:

- a) Identificar ferramentas e estratégias de gestão empresarial com vistas à governança corporativa sustentável por meio de mapeamento sistemático da literatura;
- b) Analisar as práticas de governança corporativa sustentável registradas nos documentos de empresas gerenciadoras de parques eólicos em operação no estado do Rio Grande do Norte através do método de análise de conteúdo; e
- c) Elaborar um manual de boas práticas em *compliance* ambiental e fatores ESG para a cadeia de valor da energia eólica.

⁴ Fala do professor Diogo Pignataro em palestra sobre o tema “Direito da Energia” durante evento de imersão em energias renováveis, em 20 de setembro de 2019.

1.4 JUSTIFICATIVA

A pesquisa desenvolvida guiou-se, primeiramente, pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), a Agenda 2030 (ONU, 2015). Os ODSs 07 (energia limpa e acessível), 09 (indústria, inovação e infraestrutura) e o 16 (paz, justiça e instituições eficazes) permeiam as proposições aqui elencadas. Nesse plano, a análise das práticas de *Compliance* Ambiental e a indicação de boas práticas de governança às empresas se justifica pela relevância que estas podem agregar ao desenvolvimento de suas atividades.

“Estar em *Compliance*” pode se mostrar como uma maneira de prevenção, em especial nos casos de ocorrências de situações extremas, estando a empresa atenta aos riscos de sua atividade, antecipando estes e cumprindo as respectivas exigências normativas (REIS; PEDROZA; MORAIS, 2018). Dessa forma, requer dela o amplo conhecimento de todas as normas, diretrizes e cobranças oriundas do arcabouço legislativo brasileiro. Então, identificar boas práticas de *compliance* ambiental e fatores ESG se mostra como uma possibilidade de abarcar a difícil tarefa de promover a efetivação das políticas públicas ambientais, minimizando as externalidades.

Como motivação pessoal para o estudo dos recortes temáticos da pesquisa, registra-se a vivência no território do Mato Grande, em especial no município de Joao Câmara, região na qual se iniciou a instalação dos primeiros parques eólicos em solo potiguar. Estar ali permitiu acompanhar as transformações que os espaços passam ao ter os parques eólicos instalados e em posterior operação, com a percepção dos impactos sociais e ambientais da atividade. Em soma, a dedicação acadêmica ao estudo do tema “políticas públicas ambientais” permitiu também refletir sobre o papel das empresas em estar em conformidade com as normas, não sendo suficiente o cumprimento destas, mas atentando para a necessidade de adotar uma postura preventiva (e não reativa) frente aos problemas ambientais (OLIVEIRA, 2009).

Sobre a elaboração de um manual de boas práticas para a cadeia de valor da energia eólica do estado do Rio Grande do Norte, este demonstra-se como uma ferramenta para auxiliar a condução das atividades deste setor empresarial. Isso induz a um impacto significativo na dinâmica do setor, causando maior eficiência nos processos e rotinas internas das empresas.

Por último, essa perspectiva de trabalho proposta na pesquisa se integra ao caráter interdisciplinar das ciências ambientais, assim como é a proposta do Programa de Pós-graduação em Uso Sustentável de Recursos Naturais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) – *Campus* Natal-Central, programa este a que esse projeto de pesquisa se vincula.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção da dissertação serão apresentados os conceitos e referências da literatura sobre os temas: “governança corporativa sustentável”; fatores ESG; *compliance* e a especificidade do *compliance* ambiental, bem como a sua aplicação no setor eólico; e, ainda, sobre o panorama do setor eólico no Brasil e no Rio Grande do Norte.

2.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL

As ferramentas de gestão que estão dispostas nas organizações são aplicadas no sentido de melhorar os fluxos e processos desempenhados por elas. Apesar de notória vantagem, as ferramentas podem ser utilizadas como uma “cortina de fumaça”, isto é, não tem como objetivo principal o alcance de melhores resultados, mas sim realizar um *check off* de suas operações, verificando a conformidade (CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020).

Entretanto, perante a problemática da corrupção e de outros problemas de gestão que trazem consequências negativas aos sistemas econômicos, ambientais e sociais, o pacto global feito mediante as metas declaradas na Agenda 2030 que podem se vincular aos negócios, emerge o conceito de governança corporativa sustentável (GCS).

O termo é conceituado por Lombardi (*et. al*, 2019) como

(...) o suporte dado a organizações em encontrar suas próprias expectativas, integrar *stakeholders* internos e externos nos processos de tomada de decisão, encontrando os anseios sociais por meio da democracia participativa e tomando a adoção sistemática do capital intangível tanto na sua estratégia quanto na governança operacional (p. 668, tradução nossa).

O conceito mostra que não basta à empresa adotar estratégias que visem a mera conformidade à lei e demais instrumentos normativos a que ela se submete. É preciso ir além: a organização precisa ter na sua políticas, objetivos, missão e valores a real preocupação ser sustentável em essência.

Para isso, os mesmos autores apostam na integração como peça chave para estabelecer a GCS na empresa, reformulando sua identidade; codificando seus processos e atividades, estabelecendo políticas e códigos de ética e conduta; construindo uma cultura organizacional que dê suporte para a implantação e perpetuação das práticas sustentáveis; e mapeando os riscos de suas atividades, bem como de seus *stakeholders* internos e externos (CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020).

2.2 FATORES ESG

Falar sobre ESG significa falar sobre uma nova perspectiva para as dimensões do conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS). O termo ESG remete-se a sigla de “*Environmental, Social and Governance*”, que em tradução literal seria Ambiental, Social e Governança.

John Elkington, pesquisador de renome a quem se atribui a idealização do conceito de “*triple bottom line*”, afirma que o tripé da sustentabilidade deve ser organizado nas dimensões social, econômica e ambiental, considerando as pessoas (a dimensão social), o planeta (a dimensão ambiental) e o lucro (a dimensão econômica) (ELKINGTON, 2011). A defesa desse tripé indicava a perspectiva de ter o desenvolvimento sustentável apenas se essas dimensões estivessem sendo trabalhadas dentro de uma mesma perspectiva, de forma integrada e equilibrada.

Elkington entendeu que a organização deste tripé não é suficiente para abarcar as relações atuais entre homem-natureza e a perspectiva de discussão as responsabilidades e compromissos empresariais frente às perdas na biodiversidade, à exploração intensiva de recursos naturais como matérias primas e às emissões de poluição em todo o planeta. Assim, Elkington revisita a sua ideia alertando para uma necessidade de ajuste: a dimensão econômica do tripé pautada pela performance das empresas com vistas ao lucro necessita uma mudança paradigmática para, em sua visão, contemplar toda a estrutura de governança da empresa (ELKINGTON, 2020).

Apesar de não ser o criador do novo termo, as concepções do autor são importantes para validar a utilização dos fatores ESG como parte da nova lógica da sustentabilidade empresarial.

Credita-se ao mercado financeiro a prática originária dos fatores ESG. Os “investimentos verdes” criaram uma nova carteira de investimentos que demandariam ma postura de responsabilidade com o meio ambiente, visto que se passou a encarar o risco climático como um risco de investimento (TINK, 2019).

Enquanto validação advinda do ambiente acadêmico, estudos vem sendo publicados sobre o tema. Kocmanová (et. al., 2020) estabelece em sua pesquisa perfis para os fatores ESG:

O perfil ambiental da empresa é analisado em termos de atividades lesivas ao meio ambiente. Quanto melhor uma organização se comporta perante o meio ambiente, maior será seu desempenho ambiental.

[...]

O perfil social da empresa é determinado pelos impactos que a organização gera em grupos de interesse. Por grupos de interesse se entende não só os

destinatários de ações e resultados dos negócios da empresa, mas também toda uma fonte de expectativas do que constitui desempenho de negócios desejável e indesejável, avaliando o comportamento corporativo, ou seja, como suas expectativas foram atendidas.

[...]

A governança afeta fundamentalmente outros componentes da sustentabilidade corporativa porque cria uma estrutura por meio da qual as metas de negócios são definidas e os meios para alcançá-las são determinados (KOCMANOVÁ, et. al., 2020, p.6, tradução própria).

Vê-se então que os fatores ESG inserem na lógica da gestão empresarial que seus controles e procedimentos internos não são de interesse exclusivo do corpo diretivo e seus funcionários. A governança da empresa deve possuir elementos que creditem uma boa reputação perante todos, não só as partes interessadas ligadas diretamente à sua atividade, mas a toda a sociedade. E vai além, visto que a governança da empresa indica a internalização da preocupação com as questões ambientais, tendo seu modelo de negócio permeado pela sustentabilidade.

2.3 COMPLIANCE E COMPLIANCE AMBIENTAL

Ao realizar a revisão de literatura, foram evidenciados diversos conceitos em relação ao termo *Compliance*. Estes serão apresentados de forma cronológica, a fim de evidenciar a evolução dos entendimentos na literatura.

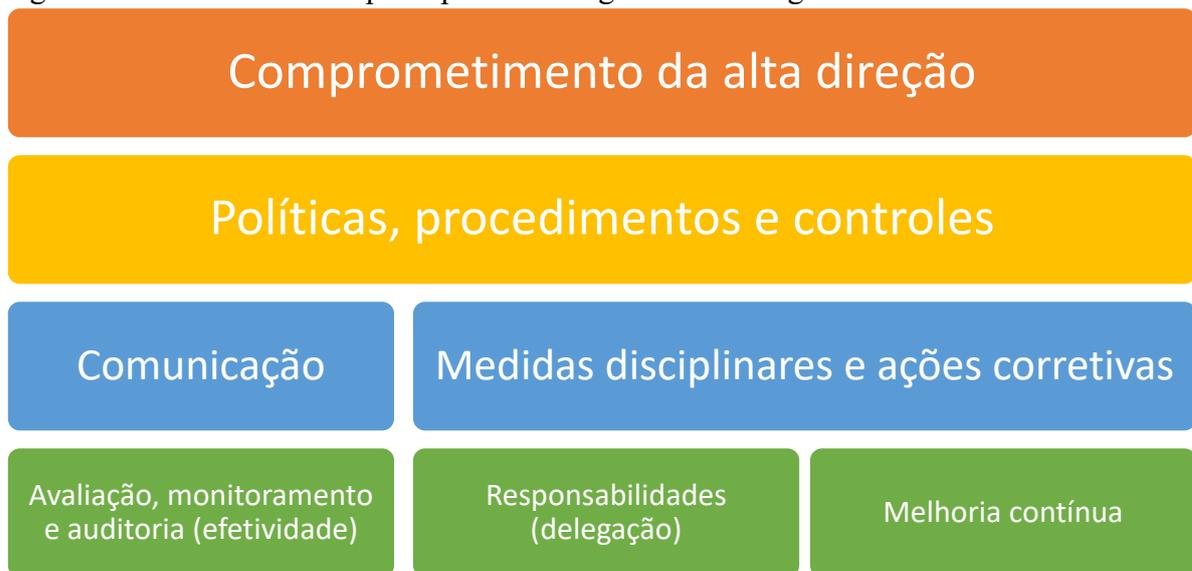
Começando por Campos e Lerípio (2009), entende-se *Compliance* como uma verificação ou, no sentido da tradução literal do termo do inglês para o português, representaria um tipo de auditoria cuja finalidade seria verificar a conformidade das atividades empresariais em relação à legislação (CAMPOS; LERÍPIO, 2009).

Percebe-se que em um primeiro momento, o termo é entendido como mera verificação da conformidade legal, estando intrinsecamente ligado às rotinas de auditoria. Timidamente, o termo já nos aponta a necessidade de vincular ao *locus* empresarial atenção e cuidado ao atendimento à legislação em suas esferas municipal, estadual e federal.

Com o passar dos anos e o estabelecimento de um aparato legislativo que induzisse o comportamento das empresas no sentido da prevenção à corrupção, Souza e Queiroz (2016), sob o viés jurídico do uso do termo, acabam por indicar a sua tradução como sinônimo de “integridade”, nesse viés estando intrínseco aos valores morais defendidos pela empresa e seus *stakeholders* (SOUZA; QUEIROZ, 2016).

Essa nova forma de encarar o termo tem bastante influência da lei nº 12.846/2013, conhecida como lei Anticorrupção (regulamentada em 2015, pelo decreto nº 8.420), a qual se popularizou pela Operação Lava Jato, que desmobilizou um esquema complexo de corrupção em várias esferas da estrutura empresarial e governamental brasileira. A lei e seu decreto regulamentador estabelece a criação de “Programas de Integridade” no âmbito da empresa, com a indicação de sete elementos essenciais, sendo eles expostos na figura 1 a seguir:

Figura 1 – Os 07 elementos principais dos Programas de Integridade



Fonte: adaptado de BRASIL (2015).

Com base nos elementos acima, verifica-se que a lei Anticorrupção vem a induzir um comportamento empresarial próximo ao estabelecido pelos programas de gestão submetidos ao crivo das certificações ISO. Se forem analisados, por exemplo, os requisitos de certificação da ISO 14.001, referente ao sistema de gestão ambiental (SGA), os pilares principais são o comprometimento da alta administração e o estabelecimento de uma política ambiental, ideais que se encontram perfeitamente na lógica do Programa de Integridade.

Evoluindo na discussão, fica claro na literatura a necessidade de incluir a ética nos processos de gestão empresarial. Antonik (2016) explicita a premissa do gestor ser flexível para aceitar erros e incertezas. A colocação “aceitar erros” não estaria ligada a possibilidade de conviver com eles; mas tratá-lo como algo possível de acontecer e que, através de uma boa gestão de riscos, eles podem ser evitados (ANTONIK, 2016). O raciocínio nos leva a crer que o erro seria o melhor aprendizado, pois viabilizaria a reformulação ou ajuste de um processo.

Em soma, Lamy (2018) se coaduna ao novo sentido do termo e o vincula às práticas corporativas ligadas ao combate à corrupção. Para isso, afirma que o *Compliance* nada mais é que uma tecnologia que viabiliza a construção de uma cultura interior à empresa, fruto dos

processos de globalização, sendo um caminho sem volta para as empresas ao analisar de forma criteriosa os riscos do seu negócio (LAMY, 2018).

Cabe ainda destacar que o referido autor direciona os processos de *Compliance* como algo viável para médias e grandes empresas. É interessante essa colocação no sentido de refletir se de fato as pequenas empresas estariam fora desta estratégia de governança e gestão empresarial.

Nesta afirmação se faz um contraponto ao autor, ao sinalizar certa dificuldade para implantar um programa de *Compliance* em pequenas empresas. Traçar diretrizes ou estratégias para promover um comportamento ético perante o seu escopo de atuação independe do porte da empresa.

Uma outra afirmação feita por Lamy é sobre a ideia do *Compliance* como a proteção de diversas dimensões da sociedade, como direitos humanos, trabalho, discriminação, etc. (LAMY, 2018). Uma inferência que pode ser feita é que esta colocação gera a reflexão em relação a promoção da sustentabilidade, encarada de forma abrangente, não se limitando a dimensão ambiental como comumente o termo é percebido. Estar sob um Programa de *Compliance*/Integridade requer a verificação de valores éticos empresariais, tendo como consequência práticas preventivas.

Assim, verifica-se a necessidade de unir a governança, a gestão de riscos e o *Compliance* de forma integrada. Com essa visão, o *Compliance* pode ser definido como um sistema complexo e organizado de procedimentos de controle de riscos e preservação de valores intangíveis que deve ser coerente com a estrutura empresarial, a qual deve ser alinhada a boa tomada de decisão (BERTOCCELLI, 2019, p. 39). Desta forma, valores intangíveis de uma empresa podem ser considerados, reforçando a importância do bom relacionamento com seus clientes e fornecedores, mantendo sua história, seus valores, sua marca em evidência.

É nesta perspectiva que se pode especializar as construções teóricas do *Compliance* para outros ramos de atuação. Como é um tema relativamente novo no Brasil, verifica-se discussões diversas voltadas para a administração pública, área tributária e criminal (LAMY, 2018), mas também para a área ambiental (REIS; PEDROZA; MORAIS, 2018; LAMY, 2018; COTRIM, 2019).

O *Compliance* Ambiental representaria uma conformidade legal fruto de um comprometimento corporativo mediante as presentes e futuras gerações. Em reforço, para além do entendimento de conformidade legal, os autores explicitam que

[...] mais do que simplesmente auxiliar no cumprimento de todas as obrigações aplicáveis, possuir um sistema de *Compliance Ambiental* é essencial para se conhecer riscos e antecipar problemas. Isto porque, no cenário ambiental, o ideal é que haja a prevenção na ocorrência de desastres, desvios, entre outros acontecimentos que podem abalar as estruturas de uma empresa (REIS; PEDROZA; MORAIS, 2018, p. 89).

O trecho acima expõe a vulnerabilidade e a fragilidade dos recursos naturais perante a ação humana. A atividade empresarial, seja ela qual for, é causadora e de impactos e sujeita o meio ambiente a degradação, que pode ser severa ou irreversível. A ocorrência de um desastre ambiental não só prejudica a atividade econômica da corporação, mas poderá acarretar sérios prejuízos em relação aos serviços ambientais ofertados pelo planeta.

Apointa-se então o papel do *Compliance Ambiental* como responsável pela identificação das vulnerabilidades da empresa no tocante às questões ligadas ao meio ambiente.

Pensando em matéria normativa, está em tramitação na câmara dos deputados o Projeto de Lei (PL) nº 5.442/2019, de autoria dos deputados Rodrigo Agostinho e Luiz Flávio Gomes (*in memoriam*) com a proposição da regulamentação de programas de conformidade ambiental, instituindo assim um legítimo programa de *compliance* ambiental nas empresas que exploram atividades econômicas potencialmente lesivas ao meio ambiente (BRASIL, 2019), com diretrizes semelhantes às já descritas nesta seção, sendo elas:

Art. 6º. A avaliação da efetividade do programa de conformidade ambiental deverá observar as seguintes diretrizes:

- I – **comprometimento da alta direção** da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II – padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de conformidade, aplicáveis a todos os empregados e administradores independentemente de cargo ou função exercidos;
- III – **treinamentos** periódicos sobre o programa de conformidade;
- IV – **análise periódica de riscos** para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
- V – **independência, estrutura e autoridade** da instância interna responsável pela aplicação do programa de conformidade e fiscalização de seu cumprimento;
- VI – **canais de denúncia** de irregularidade, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;
- VII – **medidas disciplinares** em caso de violação do programa de conformidade;
- VIII – **procedimentos** que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- IX – **monitoramento contínuo** do programa de conformidade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos na Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. (BRASIL, 2019, grifo meu).

Percebe-se a semelhança com as diretrizes propostas na lei anticorrupção. Entretanto, o que coloca este PL em posição de destaque é a condicionante dada ao Estado de, em determinadas situações, ser obrigada a contratar pessoa jurídica que possua um programa de conformidade ambiental efetivo.

Outra questão importante evidenciada no PL é o conceito adotado para “programa de conformidade ambiental”. Vejamos:

Art. 2º. Para os fins desta Lei, programa de conformidade ambiental consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no **conjunto de mecanismos e procedimentos internos de conformidade**, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na **aplicação efetiva de códigos de conduta, políticas e diretrizes** com objetivo de **detectar, prevenir e sanar irregularidades e atos ilícitos lesivos ao meio ambiente** (BRASIL, 2019, grifo meu).

A discussão deste projeto de lei promove a importância do tema, exaltando o poder do Estado em editar normas que tragam maior segurança à compatibilização do desenvolvimento de atividades que geram impactos ambientais e a gestão ambiental. Ao estabelecer um instrumento de comando e controle como política pública ambiental (BARBIERI, 2012), mesmo que em caráter incitativo (BRUSZTYN; BRUSZTYN, 2012), a garantia constitucional do direito a um meio ambiente ecologicamente equilibrado é reforçada, não só pelo cumprimento das leis em si, mas por induzir um comportamento com propósito, motivação e atenção aos riscos ambientais de sua atividade.

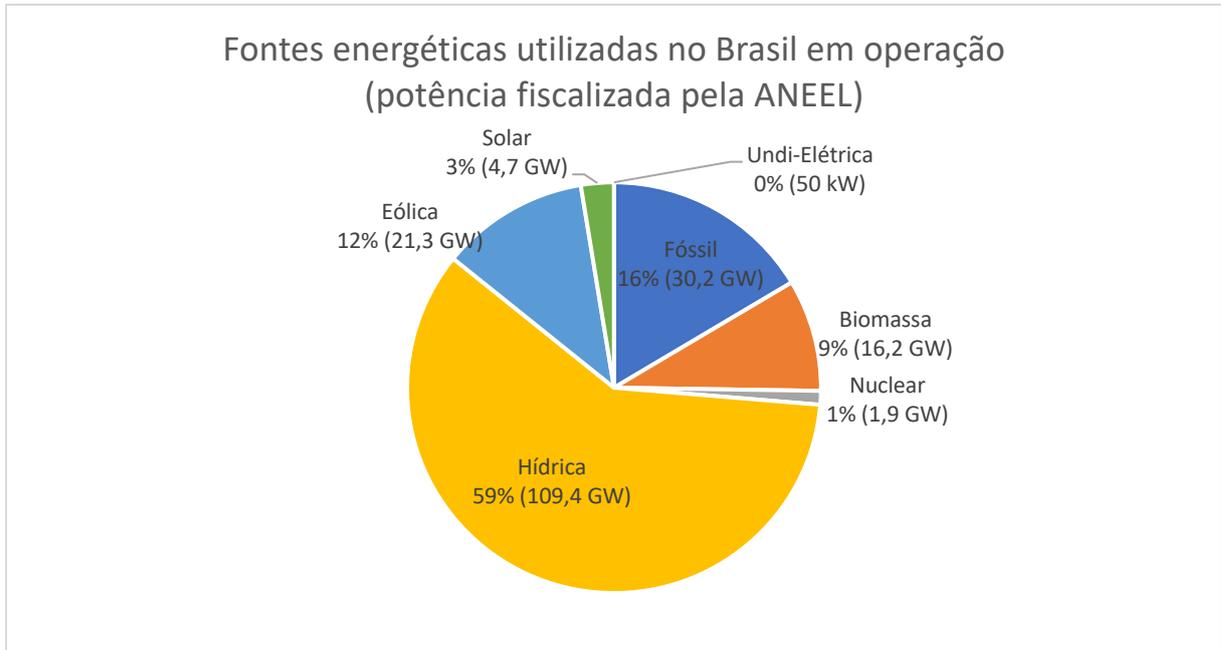
2.3 PANORAMA RECENTE DA ENERGIA EÓLICA NO BRASIL E NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Sabe-se que o setor energético brasileiro passou por grandes modificações nas últimas duas décadas. As falhas recorrentes no sistema de geração e distribuição de energia no início do século XXI (conhecidos como “apagões”) fizeram o setor repensar sua organização.

Durante os anos de 1995-2000 o país viveu um período de desestatização (PINTO, 2014), passando o Estado a ter uma postura mais reguladora frente a abertura do sistema elétrico. Esse fato acabou por tirar o foco do governo quanto a necessidade de pensar e viabilizar a exploração dos recursos energéticos de modo mais sustentável; ou, ainda, vislumbrar futuras baixas na viabilidade/rentabilidade de exploração dos combustíveis fósseis. Assim, apresentou-se como solução, via política pública do setor, o investimento na exploração de energias renováveis.

Atualmente, a matriz energética brasileira é diversificada, sendo composta em destaque pela exploração do potencial hidroelétrico, fóssil, da biomassa e do potencial eólico. A seguir, o gráfico 1 verificam-se matriz energética com as fontes utilizadas no Brasil:

Gráfico 1 – Fontes energéticas utilizadas no Brasil em operação.

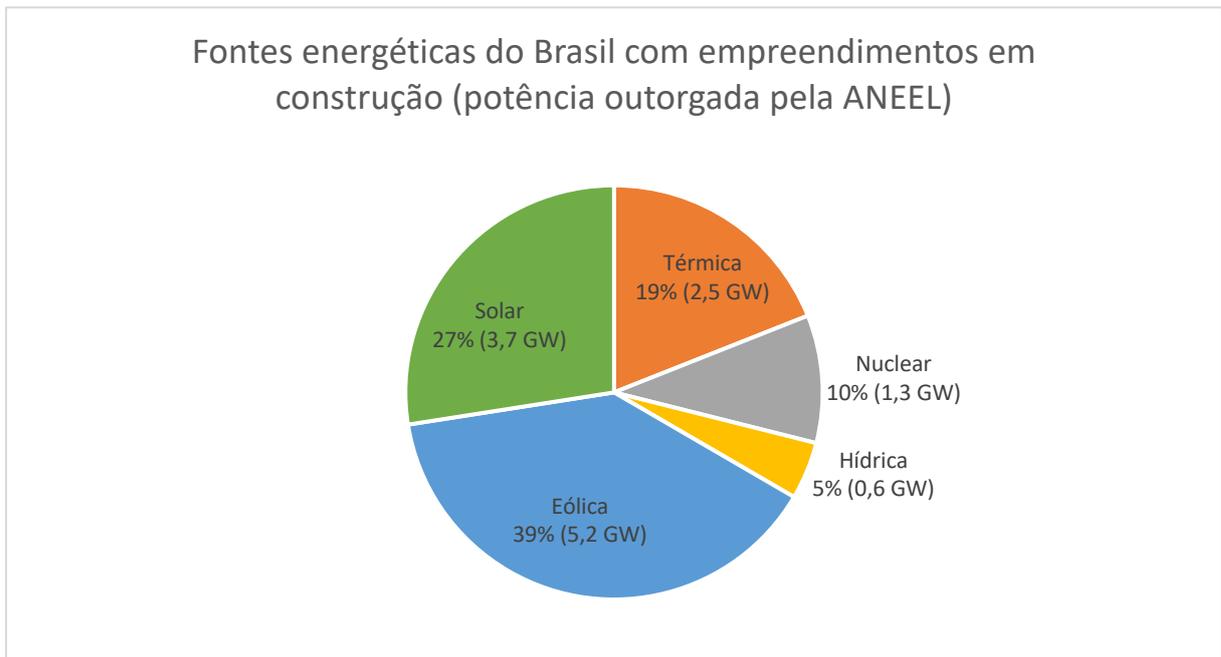


Fonte: Adaptado de Agência Nacional de Energia Elétrica (2022).

Do gráfico acima, extrai-se a leitura de que a maior fonte energética utilizada no Brasil é a de base hídrica (59%). A energia hidroelétrica, apesar de utilizar a água como potencial gerador, há controvérsias em relação ao seu caráter renovável ou sustentável. A construção das usinas hidroelétricas acarretam a ocorrência de diversos impactos ambientais negativos, de grande magnitude e severidade, tanto em relação aos elementos naturais quanto aos sociais e econômicos.

É possível verificar ainda uma tímida presença da energia eólica, computando 12% do percentual total. Isso demonstra que o potencial de exploração de energia eólica pode modificar nos próximos anos esses patamares das fontes. O que reforça essa ideia é o potencial de geração dos novos empreendimentos de energia que estão em fase de construção, como pode se perceber no gráfico 2:

Gráfico 2 – Percentual das potências energéticas dos empreendimentos de geração de energia elétrica no Brasil, em fase de construção.

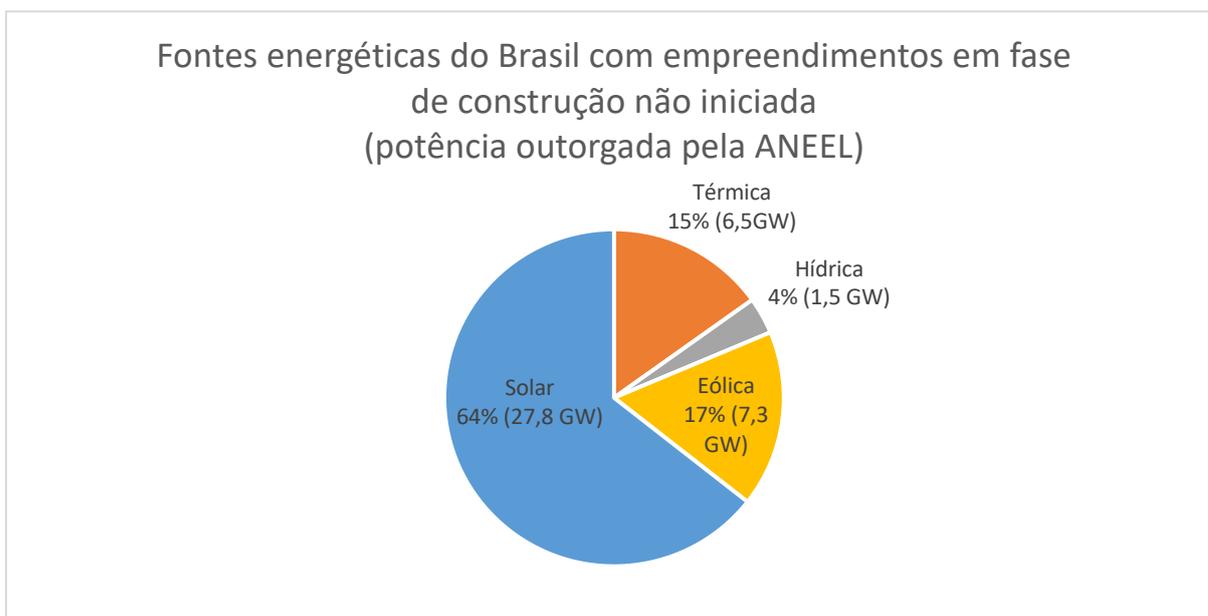


Fonte: Adaptado de Agência Nacional de Energia Elétrica (2022).

Em comparação ao cenário de potência instalada atualmente visto no gráfico 1, é possível verificar uma grande mudança no segundo gráfico. As potências outorgadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) para os empreendimentos de geração de energia em fase de construção estão em maioria concentrados nas energias eólica e solar com potência de geração (medida em GigaWatts – GW) estimada em 5,2GW e 3,7GW, respectivamente.

Em soma, se analisarmos os dados dos empreendimentos com potência outorgada pela ANEEL, mas que ainda não estão em fase de construção, fica reforçada a perspectiva do incremento das fontes renováveis na matriz energética brasileira, como mostra o gráfico 03:

Gráfico 03 – Percentual das potências energéticas dos empreendimentos de geração de energia elétrica no Brasil, em fase de construção não iniciada.



Fonte: Adaptado de Agência Nacional de Energia Elétrica (2022).

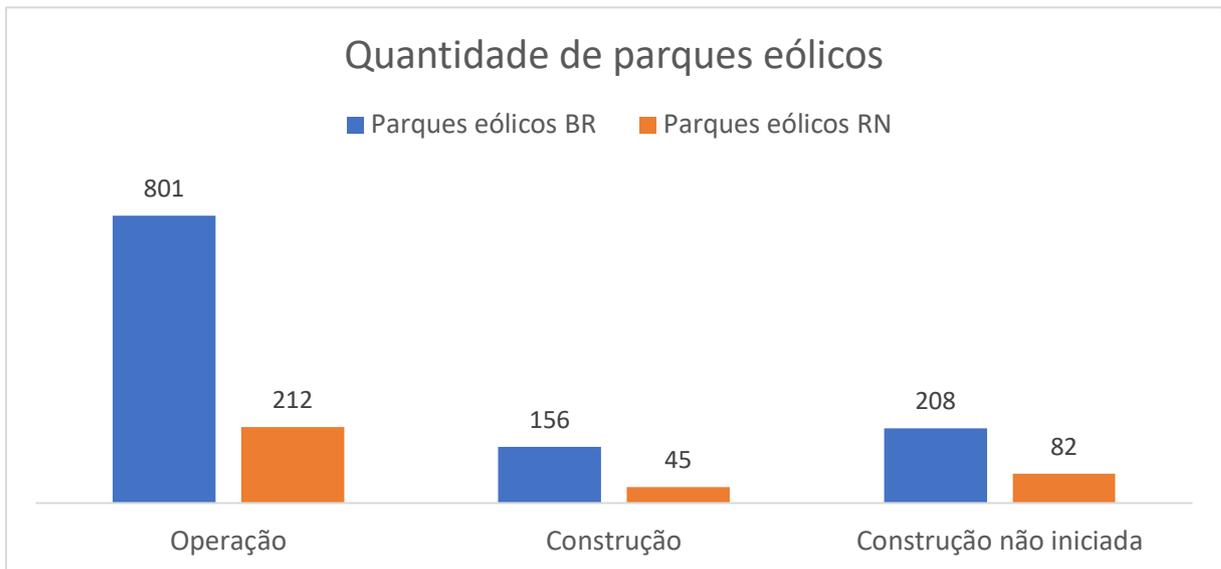
O incremento na exploração da energia eólica e solar no país é significativo, representando 81% de todo o potencial outorgado em fase de construção não iniciada, uma fração de pouco mais de 35,1 GW de potência (ANEEL, 2022). Ao considerar apenas a energia eólica, tem-se 7,3GW de potência outorgada.

Para que estes números não fiquem fora de contexto, é importante também verificarmos a demanda energética brasileira, a qual segundo dados do anuário estatístico de energia elétrica mais recente gira em torno de 482.226 GWh (BALANÇO, 2021), sendo o consumo centrado em demandas industriais e residenciais.

O estado do Rio Grande do Norte tem uma demanda de consumo de energia elétrica de 5.789 GWh (BALANÇO, 2021). Comparando demanda com oferta (e para esta apenas a oferta em energias de base renovável), o estado potiguar pode ser considerado autossuficiente (CERNE, 2019). Segundo o Centro de Estratégias em Recursos Naturais e Energia (CERNE), o RN gera em seu território toda a sua demanda por energia elétrica, sendo esta geração proveniente de fontes renováveis e, ainda, exportando 2/3 do que é gerado (CERNE, 2019), visto a característica interligada do sistema elétrico nacional.

Com relação ao setor eólico, o Brasil possui atualmente 801 parques em operação. Desses, 212 estão instalados no Rio Grande do Norte (ANEEL, 2022). A seguir, o gráfico 04 demonstra os dados das quantidades de parques eólicos no Brasil e no estado:

Gráfico 04 – Quantidade de parques eólicos instalados e outorgados para construção no Brasil e no estado do Rio Grande do Norte

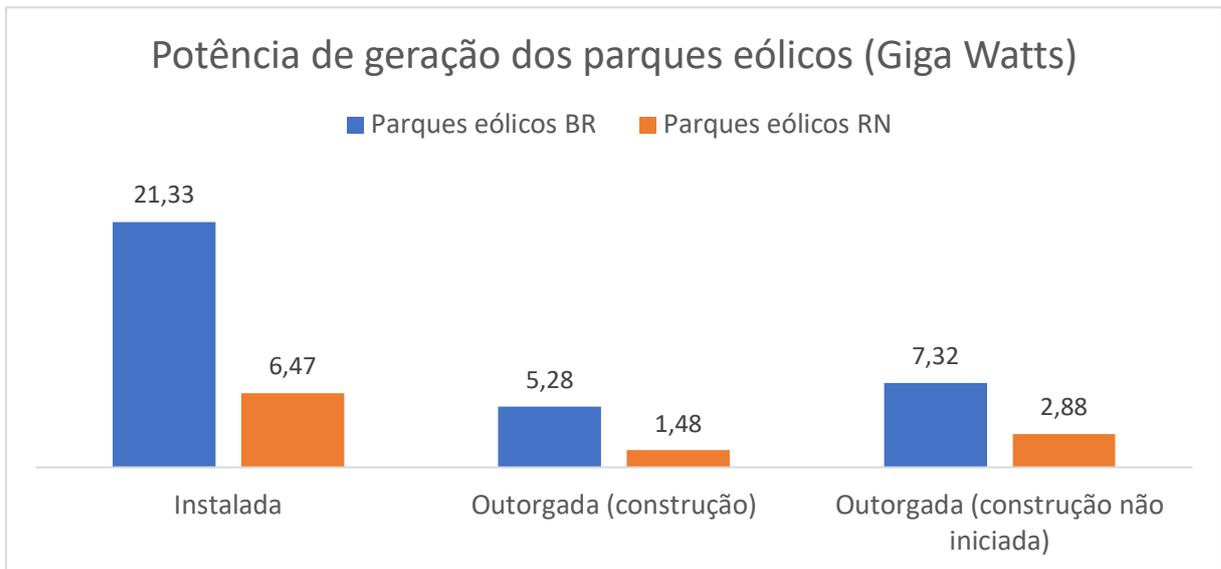


Fonte: Adaptado de Agência Nacional de Energia Elétrica (2022).

Verifica-se que, em termos do potencial incremento na geração de energia eólica, novas usinas estão outorgadas (em fase de construção ou de construção não iniciada) pela agência nacional e cerca de 1/3 (um terço) delas estão no Rio Grande do Norte. Assim, fica clara a importância do estado no cenário da energia eólica nacional, ao concentrar grande parte dos parques em seus limites territoriais.

Outro ponto de vista que precisa ser evidenciado é o potencial de geração de energia dos parques eólicos. Muitas vezes a quantidade de parques existentes em uma determinada região pode não refletir diretamente na potência gerada por eles, visto que esse fator é influenciado pela tecnologia utilizada nos aerogeradores, na eficiência que estes podem apresentar no aproveitamento do potencial eólico. A seguir, o gráfico 05 demonstra a potência de geração dos parques eólicos do RN e do Brasil.

Gráfico 5 – Potência de geração dos parques eólicos instalados e outorgados para construção no Brasil e no estado do Rio Grande do Norte

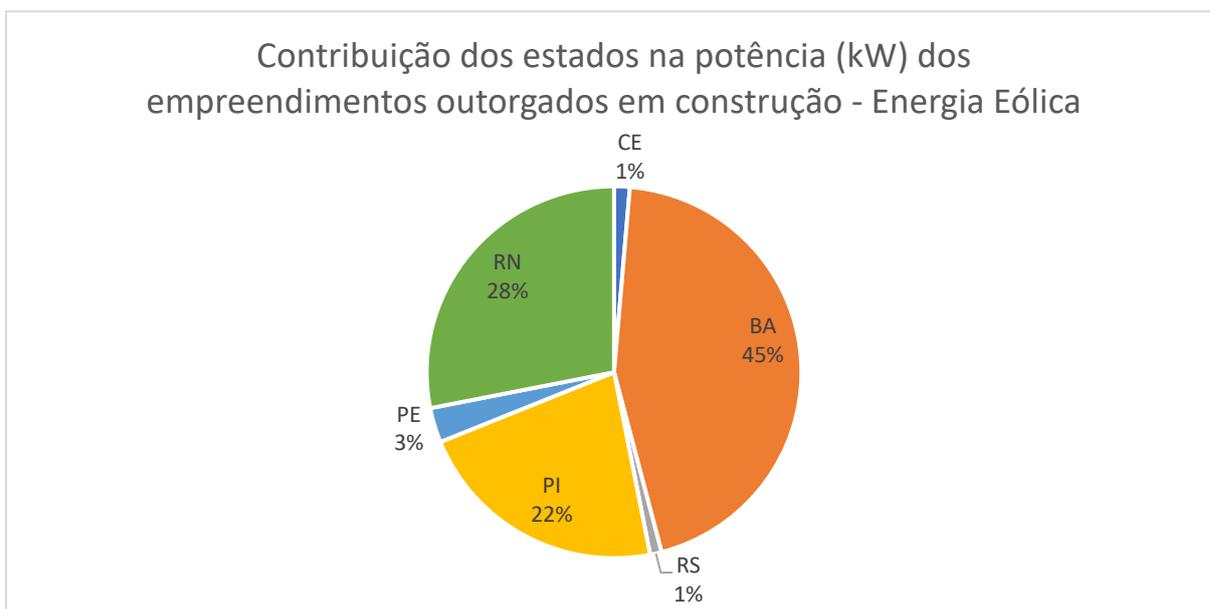


Fonte: Adaptado de Agência Nacional de Energia Elétrica (2022).

Percebe-se nos dados apresentados que o estado tem de fato representatividade no sistema de geração de energia eólica, visto possuir 30% da potência de geração instalada nacionalmente no RN (6,47 GW dos 21,33 GW instalados no país inteiro). Ademais, pode-se indicar um fortalecimento dessa representação relacionado às potências outorgadas nos empreendimentos que ainda não tiveram sua construção iniciada.

Isoladamente, o estado continua com a perspectiva de representatividade no potencial gerador. Entretanto, cabe a indicação de que os outros estados brasileiros estão figurando neste cenário, ganhando destaque e impactando positivamente no incremento das potências instaladas (ou com potencial de geração). Em termos demonstrativos, registra-se no gráfico 06 a potência outorgada aos empreendimentos em fase de construção no Brasil atualmente, enfatizando os estados.

Gráfico 6 – Potência de geração dos parques eólicos instalados e outorgados para construção nos estados brasileiros.



Fonte: Adaptado de Agência Nacional de Energia Elétrica (2022).

Verifica-se que as potências outorgadas com empreendimentos em fase de construção estão fortemente presentes nos estados do nordeste brasileiro, restando um pequeno percentual (1%) ao Rio Grande do Sul.

Analisando agora de maneira contextualizada ao cenário dos demais estados, constata-se que o Rio Grande do Norte não está isolado na exploração do ramo das energias renováveis, especificamente a energia eólica. Estados como Bahia e Piauí estão com investimentos potencialmente maiores que o estado potiguar. Este cenário pode indicar possíveis inquietações para entender o movimento que o setor vem passando que o faz ter esse comportamento, fazendo o Rio Grande do Norte não estar mais no topo da lista.

2.4 O *COMPLIANCE* AMBIENTAL NO SETOR ENERGÉTICO EÓLICO

O setor energético reúne uma série de atividades geradoras de impactos ambientais. Esses impactos podem ser tanto negativos quanto positivos. A matriz energética baseada em exploração de energia limpa é o caminho tido como viável do ponto de vista a estabelecer as fontes renováveis como fonte complementar de energia (SILVA, 2015).

O que estaria em discussão neste cenário seria o uso de tecnologias limpas como solução para compatibilizar as demandas do ser humano em relação a energia, e não em uma análise

paliativa dos conflitos de extrapolar o uso dos recursos energéticos a disposição no planeta (SILVA, 2015).

Ainda com base no mesmo autor, os apelos por mudanças de atitude por parte da sociedade, a serem refletidas na adoção de novas políticas orientadas a edificar uma melhor relação entre o processo de desenvolvimento e o avanço sobre os recursos naturais (SILVA, 2015, p. 233) favorecem a valorização da geração de energia eólica no setor. Assim, esse ramo empresarial ainda encontra entraves do ponto de vista político-institucional a fim de vislumbrar um efetivo processo de utilização ampla do potencial eólico.

O *Compliance* encontra uma lacuna a preencher nesse sentido, uma vez que as empresas, valendo-se de uma postura ética e de valorização da sua integridade, pode estabelecer programas que viabilizem a prevenção dos riscos potenciais da atividade. Por outro lado, o Estado, enquanto regulador do mercado via estabelecimento de políticas públicas setoriais, deve estabelecer uma base favorável ao desenvolvimento dessas práticas pelas empresas. Apoiados mais uma vez em Silva (2015), algumas iniciativas podem ser desempenhadas, como a adoção de metas de participação da energia eólica no médio e longo prazo, bem como o desenvolvimento de esquemas de subsídios e suporte institucional de modo a viabilizar a instalação de um mercado sustentável (SILVA, 2015, p. 234).

3 METODOLOGIA

Inicialmente, a pesquisa desenvolvida nesta dissertação foi organizada em etapas conceituais, visando uma melhor organização do seu andamento. Se estabeleceu um modelo conceitual baseado em Quivy e Campenhoudt (2005), considerado 03 etapas maiores: ruptura, construção e verificação. O modelo conceitual pode ser observado no fluxograma 1 a seguir.

Fluxograma 1 – Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: elaboração própria em 2022.

Para a etapa de ruptura, conduziu-se um processo de imersão sobre as temáticas trabalhadas, através do desenvolvimento de pesquisa bibliográfica e documental, bem como a consulta a especialistas. Esta etapa inicial teve caráter exploratório e foi muito importante para promover a familiarização com os recortes da pesquisa e dar base às etapas seguintes.

Em seguida, na etapa de construção, foram definidos ou consolidados os recortes temáticos da pesquisa, com a definição da problemática, justificativas, objetivos, bem como descritores, métodos e técnicas de pesquisa a serem empregados e os produtos da dissertação.

Na etapa final de verificação foi realizado o desenvolvimento da pesquisa propriamente dita e sua conclusão. Esta etapa consistiu na coleta de dados, submissão destes aos métodos escolhidos e análise dos resultados. Ainda, teve-se nesta etapa o momento para a definição da disseminação dos resultados na forma de publicação acadêmica e da elaboração do produto técnico.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Diante do contexto da pesquisa e segundo os preceitos de Gil (2002) e Prodanov e Freitas (2013), ela foi classificada como de natureza aplicada, de abordagem quali-quantitativa e como pesquisa descritiva, uma vez que um de seus objetivos é identificar as ferramentas de governança corporativa sustentável; também se aproxima da classificação como pesquisa explicativa, visto que visou analisar as práticas de governança corporativa e desenvolver um manual de boas práticas com base no recorte temático e espacial da pesquisa.

Ao proceder com a análise e criação de um manual voltado para o setor de energia eólica, a pesquisa se valeu de estudo de múltiplos casos (YIN, 2015) ao considerar a análise de empresas que atuam no Estado do Rio Grande do Norte.

Ainda, o estudo realizou pesquisa bibliográfica e documental (GIL, 2002), com o levantamento dos conceitos, discussões, opiniões, dados estatísticos e demais informações relevantes sobre o recorte temático da pesquisa.

A seguir, como forma de compreender os métodos e técnicas de pesquisa empregados neste estudo, serão detalhados os caminhos, modelos e métodos adotados.

3.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Como métodos e técnicas de pesquisa, estabeleceu-se três blocos principais, sendo eles: o mapeamento sistemático (JAMES; RANDALL; HADDAWAY, 2016); o modelo adaptado de Avaliação da Integração da Sustentabilidade Corporativa (AISC), desenvolvido por Asif (*et. al.*, 2011) e aprimorado por Cardoni, Kiseleva e Lombardi (2020); e a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). A seguir, se observa de forma esquemática a organização dos blocos propostos:

Quadro 1 – Síntese dos métodos e técnicas empregados na dissertação

(continua)

	BLOCO I	BLOCO II	BLOCO III
<i>Método/ técnica</i>	Mapeamento Sistemático	Modelo AISC adaptado	- Análise de conteúdo, orientada pelo produto do bloco II - Estudo de múltiplos casos

Quadro 1 – Síntese dos métodos e técnicas empregados na dissertação

(conclusão)

	<i>BLOCO I</i>	<i>BLOCO II</i>	<i>BLOCO III</i>
<i>Autores</i>	- JAMES; RANDALL; HADDAWAY, 2016	- ASIF, et. al., 2011; e - CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020.	- BARDIN, 2011; e - YIN, 2015
<i>Escopo</i>	Temático: - <i>Compliance</i> ambiental; - Fatores ESG; e - Governança corporativa sustentável	Produto do bloco I	- Organizações submetidas ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores B3; e - Empresas com atuação no estado do Rio Grande do Norte.
<i>Dados/Fontes de informações</i>	Artigos científicos filtrados (base Scopus)	- Modelo AISC; e - Produto do bloco I	- ISE/B3; e - Documentos das empresas (relatórios, políticas, declarações etc.).
<i>Produto/ resultado obtido ao fim do processo</i>	Conceitos gerais e rol de ferramentas e estratégias de governança corporativa sustentável, que vislumbrem os fatores ESG e o <i>compliance</i> ambiental.	Adaptação do modelo AISC, com aplicação orientada aos fatores ESG e ao <i>compliance</i> ambiental.	Identificação e análise crítica das práticas e ferramentas aplicadas pelas empresas do setor eólico potiguar estudadas.

Fonte: elaboração própria em 2022.

Cada bloco tem um fluxo e um resultado específico que, ao final da pesquisa, se reúnem para formar o conteúdo do produto técnico proposto na dissertação.

Devido ao nível de detalhamento necessário para compreender cada um dos métodos indicados, as subseções a seguir se dedicaram a este fim.

3.2.1 Mapeamento sistemático sobre *compliance* ambiental/ESG e governança corporativa sustentável

A realização do mapeamento sistemático visou atender ao objetivo de investigar os conceitos, estratégias e ferramentas de governança registradas na literatura sobre *compliance* ambiental e fatores ESG, bem como sobre governança corporativa sustentável.

Partindo da premissa de que os temas ora indicados são recentes e pouco trabalhados na literatura, a opção pelo mapeamento sistemático foi a escolhida para a investigação em detrimento da realização de uma revisão sistemática da literatura (RSL) sobre os mesmos temas. Assim, considerando a sistematização proposta por James, Randall e Haddaway (2016), buscou-se proceder a investigação de forma a ter informações básicas, porém importantes para subsidiar as primeiras construções teóricas sobre os temas pesquisados. Estes autores propõem uma metodologia voltada para a área de ciências ambientais.

O mapeamento sistemático não teve como objetivo responder a uma pergunta específica, como faz uma revisão sistemática, mas, em vez disso, reuniu, descreveu e catalogou as evidências disponíveis (por exemplo, primária, secundária, quantitativa ou qualitativa) relacionadas a um tópico de interesse (JAMES; RANDALL; HADDAWAY, 2016), seguindo os mesmos processos rigorosos, objetivos e transparentes que as revisões sistemáticas para capturar evidências relevantes para um tópico específico.

Para a sua execução, as etapas do mapeamento sistemático foram as seguintes: definição do escopo e do protocolo de desenvolvimento do estudo; busca por evidências (realização de buscas nas bases de pesquisa); triagem dos resultados da pesquisa (aplicação de critérios e inclusão e exclusão); codificação; análise crítica (indicada como opcional pelos autores do método, mas que será adotada nesta dissertação); e descrição dos resultados encontrados.

Na primeira etapa (definição do escopo e do protocolo), estabeleceu-se que a pesquisa se debruçaria aos temas de governança corporativa na perspectiva da sustentabilidade, sobre o *compliance* ambiental e a consideração dos fatores ESG nos processos de gestão empresarial.

Para a confirmação desta definição foi feita pesquisa exploratória sobre estes temas (segunda etapa), as quais resultaram as reflexões registradas no referencial teórico e nas premissas consideradas neste trabalho. Esta pesquisa exploratória seguiu Bento (2012) e verificou que o termo “*compliance* ambiental” pesquisado de forma isolada não retornava uma quantidade de trabalhos considerável para proceder o desenvolvimento da pesquisa.

Assim, definiu-se uma *string* de busca para o mapeamento sistemático, a qual foi testada e escolhida dentre outras combinações, sendo ela: *(ESG OR governance) AND (compliance OR integrity OR anticorruption) AND (sustainability OR environment)*].

Esta *string* tentou alcançar trabalhos cujos termos são utilizados em referência a mesma ideia⁵, ampliando assim a quantidade de trabalhos retornados na busca inicial.

⁵ Como exemplo, percebeu-se na pesquisa exploratória que é comum utilizar *compliance*, integridade e anticorrupção como termos sinônimos. Entende-se que cada um deles tem uma característica que o torna singular e distinto dos demais e para que a pesquisa pudesse identificar

A *string* foi aplicada na base de pesquisa *Scopus*, que reúne uma quantidade significativa de periódicos de qualidade e reconhecido por seus pares. A última coleta de dados na referida base foi realizada em 21 de abril de 2021, retornando 1.180 documentos, considerando título, palavras-chaves e resumo.

Após a busca inicial, procedeu-se a triagem dos resultados (etapa 03), aplicando critérios de inclusão e exclusão. Foram definidos como critérios de inclusão: o estágio da publicação, que deveria se referir a documentos em sua versão final, já publicados; que tivessem como meio de publicação periódicos (*journals*); e que fossem publicados na língua inglesa. Com a aplicação desses três critérios de inclusão, descartou-se 395 documentos, restando no momento 785. O filtro foi aplicado no próprio ambiente da base de dados *Scopus*.

Dando seguimento à aplicação de filtros nos documentos, os dados foram extraídos e compilados em planilha do *Microsoft Excel*. Verificou-se quais deles possuíam em suas palavras-chaves os termos: “*compliance*”, “*integrity*”, “*anticorruption*”, “*governance*” e “*sustainability*”. Esse critério resultou em 260 documentos filtrados.

Neste quantitativo parcial, procedeu-se a leitura dos títulos, resumos e palavras-chaves de cada um dos 260 documentos. Esta etapa ainda resultou uma última exclusão, registrando o número final de 96 documentos a serem considerados no mapeamento.

Cabe registrar que nesta última etapa de inclusão/exclusão de documentos a análise manual, sem a aplicação de softwares ou outros mecanismos que automatizam esse processo de filtragem de artigos em uma revisão ou mapeamento sistemático⁶, foi fundamental para confirmar a premissa de que os termos buscados podem ser utilizados em referência à outros assuntos, não correlatos aos recortes da pesquisa, conforme indicações feitas no quadro 2 a seguir:

esse fato seria preciso considerar todas as possibilidades na pesquisa e não as retirar do radar da busca. Reforçou esta ideia na pesquisa exploratória a existência da ISO 37.301 (sistema de gestão de *compliance*), pertencente a série de ISOs 37.000, que por sua vez aborda as questões de anticorrupção.

⁶ Em soma, registra-se ainda que é importante considerar que muitos trabalhos importantes e relevantes para a pesquisa podem não ter entrado no radar do mapeamento.

Quadro 2 – Observações sobre as verificações realizadas no processo de inclusão/exclusão de documentos no mapeamento sistemático.

<i>Palavra-chave</i>	<i>Observação</i>	<i>Exemplos de referências</i>
<i>Governance (governança)</i>	Verificou-se que o termo é muito utilizado no contexto de políticas públicas, em referência a denominação “governança ambiental”. A governança ambiental é indicada como pertencente a esfera pública, mas que pode gerar reflexo nas instituições privadas e suas estruturas de gestão. De todo modo, como o tema da dissertação se relaciona à gestão ambiental empresarial (e não a esfera pública), os documentos sobre governança no assunto da gestão pública foram excluídos.	NEWIG e FRITSCH, 2009; GUNNINGHAN, 2009.
<i>Integrity (integridade)</i>	O termo se manifesta nos trabalhos atrelados à ética e conformidade, porém “integridade” é um termo muito utilizado nos trabalhos da área da ecologia, indicando a manifestação das características do ambiente natural e de serviços ambientais. Para estas interpretações, os trabalhos foram excluídos do mapeamento.	KIMARIO et. al., 2020; ZHANG et al., 2019.
<i>Compliance</i>	O termo é muitas vezes utilizado com o significado de sua tradução literal do português (conformidade). O que se convencionou nas referências é uma consideração em plano macro da governança corporativa. Assim, aqueles documentos que não faziam menção a esse contexto foram excluídos.	MORICONI, 2020; ONOFREI et al., 2020.

Fonte: elaboração própria em 2022.

Conforme já indicado, concluída a etapa de inclusão/exclusão de documentos, os 96 documentos foram submetidos a etapa de codificação (etapa 04). É neste momento que os documentos são categorizados, agrupados conforme os critérios que se desejam investigar de forma quali-quantitativa. Nesse sentido, foram indicadas as seguintes variáveis, guiadas pelas perguntas elencadas no quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - perguntas, variáveis e padrões de repostas esperados na etapa de codificação do mapeamento sistemático.

(continua)

<i>Mapeamento Sistemático (96 documentos)</i>		
<i>Pergunta</i>	<i>Variável</i>	<i>Padrões de resposta</i>
Qual o ano da publicação do documento?	Ano de publicação	Em aberto
Quem é/são o(s) autor(es) do documento?	Autor(es)	Em aberto

Quadro 3 - perguntas, variáveis e padrões de repostas esperados na etapa de codificação do mapeamento sistemático.

(conclusão)

<i>Mapeamento Sistemático (96 documentos)</i>		
<i>Pergunta</i>	<i>Variável</i>	<i>Padrões de resposta</i>
Quais são as palavras-chaves utilizadas no documento?	Palavras-chave	Em aberto
Em qual periódico o documento foi publicado?	Periódico	Em aberto
Qual o país de publicação do documento?	País de publicação	Em aberto
<i>Análise crítica (16 documentos)</i>		
<i>Pergunta</i>	<i>Variável</i>	<i>Padrões de resposta</i>
Qual a perspectiva do estudo registrada no documento?	Abordagem	- Abordagem reativa; - Abordagem preventiva; - Ambas.
Quais as ferramentas e/ou estratégias de gestão apontadas no estudo, fundamentais para a governança corporativa (sustentável)?	Ferramentas/estratégias de governança	- Responde parcialmente; - Responde totalmente.
O <i>compliance</i> é uma ferramenta de governança corporativa sustentável?	<i>Compliance</i>	- Responde parcialmente; - Responde totalmente.
Qual o conceito/abordagem de " <i>compliance</i> (ambiental)" trabalhado no documento?	<i>Compliance</i> ambiental	- Responde parcialmente; - Responde totalmente.
O que deve conter em um programa de <i>compliance</i> (ambiental)?	Programa de <i>compliance</i> ambiental	- Responde parcialmente; - Responde totalmente.

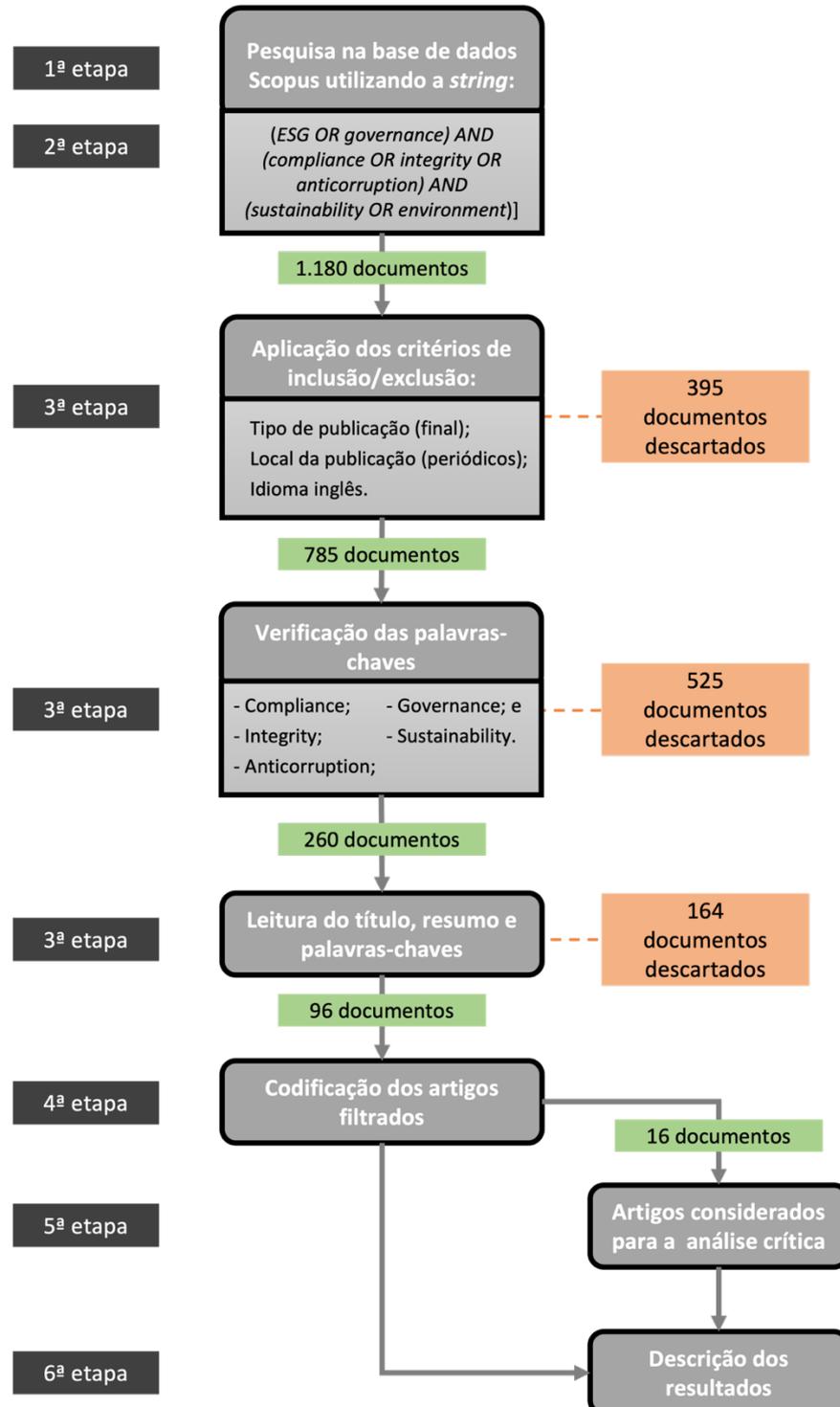
Fonte: elaboração própria em 2022.

Os documentos foram analisados com base nas perguntas de orientação do quadro 3 acima. Como visto, optou-se por realizar a análise crítica (etapa 05) dos documentos que possuíam um nível suficiente de detalhes nos métodos de estudo (JAMES; RANDALL; HADDAWAY, 2016). Para esta quinta etapa, foram analisados 16 documentos, cujas respostas foram padronizadas para facilitar eventuais agrupamentos. Neste caso, adotou-se as nomenclaturas do “responde totalmente” como uma referência aos documentos que respondiam diretamente à pergunta; e “responde parcialmente”, quando o texto do documento apresentava informações compatíveis com o tema, porém que não respondiam completamente a indagação. Para além desses padrões de repostas na análise crítica, todas as perguntas de orientação

registraram comentários individuais e citações diretas do conteúdo do documento que pudessem constatar a verificação feita.

A seguir, apresenta-se uma síntese da sistematização do processo de mapeamento realizado neste trabalho para os temas estudados:

Fluxograma 2 – Etapas do mapeamento sistemático do estudo.



Fonte: elaboração própria em 2022.

Os resultados do mapeamento sistemático (etapa 06) serão apresentados e discutidos na seção posterior, servindo de base para a elaboração do produto técnico da dissertação (manual de boas práticas em *compliance* ambiental/ESG).

3.2.2 Modelo AISC adaptado

O modelo de **Avaliação da Integração da Sustentabilidade Corporativa (AISC)**, foi desenvolvido por Asif (et al., 2011) e baseia-se na abordagem de “meta-gestão”, consistindo em uma análise multicriterial orientada às partes interessadas para a gestão da empresa (ASIF, et al., 2011).

O modelo AISC consiste em uma lista de verificação com critérios estruturados no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*). A partir desse olhar, os autores criam categorias para cada dimensão do ciclo, orientadas à gestão integrada e às partes interessadas. Em adição, cada categoria possui perguntas chaves que servem de orientação no diagnóstico de uma determinada organização. A seguir, observam-se as perguntas chaves estabelecidas por Asif (et al., 2011) e a categorização feita pelos autores.

Quadro 4 – Apresentação das perguntas chaves e dimensões do modelo AISC proposto por ASIF (et al., 2011).

(continua)

<i>Dimensão PDCA</i>	<i>Dimensão/categoria de gestão integrada</i>		<i>Pergunta chave</i>
<i>Plan</i>	Gestão estratégica da sustentabilidade corporativa	Processo de diálogo com as partes interessadas	A organização emprega algum mecanismo para identificar/conhecer demandas das partes interessadas?
			A alta administração da organização leva em consideração fatores econômicos, ecológicos e sociais em sua agenda?
			As implicações dos aspectos econômicos, ecológicos e sociais, no contexto específico da organização e de seus processos de negócios, são entendidas pelos indivíduos (colaboradores internos)?
			Existe um mecanismo para identificar indicadores de sustentabilidade e alcançar resultados aceitáveis tanto pela empresa quanto pelas partes interessadas (ex. certificações)?

Quadro 4 – Apresentação das perguntas chaves e dimensões do modelo AISC proposto por ASIF (et al., 2011).

(continua)

<i>Dimensão PDCA</i>	<i>Dimensão/categoria de gestão integrada</i>		<i>Pergunta chave</i>	
<i>Plan</i>	Gestão estratégica da sustentabilidade corporativa	Processo de diálogo com as partes interessadas	Existe algum mecanismo para endereçar visões conflitantes das partes interessadas (críticas, sugestões, reclamações, etc.)?	
		Definindo valores e objetivos	A organização define o plano de negócio orientado a sustentabilidade?	
			A organização define as normas e valores para a sustentabilidade corporativa?	
			Os objetivos organizacionais estão relacionados à efetiva gestão dos aspectos ambientais, sociais e econômicos?	
			Os indicadores de sustentabilidade utilizados medem o progresso para alcançar os objetivos corporativos?	
			Os planos estratégicos da organização estão voltados para a integração?	
		Garantindo o comprometimento da alta administração	A alta administração demonstra seu comprometimento com a sustentabilidade corporativa? Como?	
			Os recursos para integração (humanos, financeiros, materiais, informacionais e infraestruturais) são previamente planejados?	
		<i>Do</i>	Integração	Existe na organização integração vertical e horizontal (destinada aos níveis tático e operacional)?
				Os manuais de gestão trabalham aspectos sociais, econômicos e ecológicos de forma integrada?
Os procedimentos da organização trabalham os aspectos sociais, econômicos e ecológicos de forma integrada?				
Os planos estratégicos da organização estão alinhados às atividades e processos táticos e operacionais (integração vertical)?				
Os processos organizacionais estão integrados entre si (horizontalmente)?				
Os processos de negócios da organização criam valor para o bem estar econômico, ambiental e social?				
Os colaboradores internos tem conhecimento suficiente para viabilizar os processos de um negócio sustentável?				
Desenvolvimento de competências	A organização gerencia seu conhecimento interno de sustentabilidade?			

Quadro 4 – Apresentação das perguntas chaves e dimensões do modelo AISC proposto por ASIF (et al., 2011).

(continua)

<i>Dimensão PDCA</i>	<i>Dimensão/categoria de gestão integrada</i>	<i>Pergunta chave</i>
<i>Do</i>	Desenvolvimento de competências	A organização promove o desenvolvimento de "conhecimentos heterogêneos sobre sustentabilidade "(conhecimentos explícitos em repositórios e bancos de dados organizacionais e conhecimento tácito dos colaboradores internos) a fim de promover a adesão dos funcionários e torná-la mais sustentável?
		A organização atualiza seus conhecimentos sobre sustentabilidade?
		A organização desenvolve conhecimento coletivo e uma imagem compartilhada de sustentabilidade?
<i>Check</i>	Avaliação	A organização emprega algum mecanismo para avaliar os resultados da integração do desenvolvimento sustentável?
		Os objetivos relacionados aos aspectos sociais, econômicos e ambientais são alcançados?
		As equipes de avaliação possuem as competências exigidas?
		Os colaboradores internos possuem tempo e recursos para conduzir uma avaliação, incluindo coleta e análise de dados?
		As análises de gestão são realizadas regularmente para avaliar os requisitos das partes interessadas e a extensão da integração da sustentabilidade nos processos de negócios?
		A gestão permanece em alerta para novas questões (problemas)?
		A gestão é informada sobre questões emergentes ou urgentes? Como?
		Os resultados sobre sustentabilidade são comunicados às principais partes interessadas?
		As partes interessadas possuem um meio para dar feedbacks à organização?
		Existe algum mecanismo para reportar resultados sustentáveis?
A gestão promove conhecimento a partir de respostas e experiências anteriores?		
<i>Act</i>	Aprendizagem e inovação	A organização emprega algum mecanismo para a melhoria contínua ao longo das diversas dimensões do negócio?
		As experiências anteriores são incorporadas ao processo de negócios organizacional?
		Experiências organizacionais prévias são incorporadas aos diversos repositórios de conhecimento? Como?

Quadro 4 – Apresentação das perguntas chaves e dimensões do modelo AISC proposto por ASIF (et al., 2011).

(conclusão)

<i>Dimensão PDCA</i>	<i>Dimensão/categoria de gestão integrada</i>	<i>Pergunta chave</i>
<i>Act</i>	Aprendizagem e inovação	A organização garante que o aprendizado para "ser sustentável e responsável" permanece um imperativo estratégico essencial e não um processo ad hoc ou uma atividade pontual? Como?

Fonte: ASIF (et al., 2011).

Os questionamentos propostos pelos autores abrangem vários aspectos da gestão de uma organização. Como visto, é possível verificar ações presentes no nível da alta administração e da parte operacional da empresa. Do ponto de vista temático, observam-se perguntas que buscam a verificação das ações estratégicas nos aspectos da comunicação, treinamento, engajamento de partes interessadas e integração dos níveis de gestão.

É importante notar, ainda, que o modelo direciona todas as perguntas chaves sob o plano dos fatores (ou dimensões) social, econômico e ecológico, garantindo a realização da verificação sob a perspectiva da governança sustentável na empresa.

Por outro lado, partindo da premissa do aprimoramento passado pelo tratamento da sustentabilidade no ambiente corporativo, contemplando os fatores ESG, tratar as dimensões organizadas à essa maneira não atendem de forma adequada o que vem sendo praticado neste ambiente (CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020).

O fator governança passa a ocupar a dimensão econômica. Nesse sentido, Cardoni, Kiseleva e Lombardi (2020) aprimoraram as categorias assinaladas por Asif (et al., 2011) e elaboraram uma adaptação ao modelo AISC com vistas a preencher uma lacuna sobre a integração de fatores ESG (nova perspectiva do mercado para a sustentabilidade empresarial) com ações anticorrupção. É nessa direção que foram apontados três estágios de integração da sustentabilidade nos sistemas de gestão: reajustar a identidade da companhia, codificar (registrar em fluxos e processos) a nova identidade e construir uma cultura organizacional de suporte para tal (CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020, p. 1175).

O novo arranjo criado para categorizar as abordagens de gestão integrada dentro do ciclo PDCA podem ser vistas a seguir:

Quadro 5 – Adaptação das categorias de gestão integrada do modelo AISC (ASIF et al., 2020) proposta por Cardoni, Kiseleva e Lombardi (2020).

<i>Ciclo PDCA</i>	<i>Dimensão/categoria de gestão integrada</i>	<i>Temas (fatores de sucesso)</i>
<i>Plan</i>	Requisitos das partes interessadas	Atuação responsável
		Integridade
		Transparência
		Treinamento
		Sensibilização
	Diagnóstico organizacional (busca por informações relevantes que relacionem a organização aos fatores ESG)	Comprometimento da alta administração
		Definindo valores organizacionais
	Estratégia	Metas e objetivos com vistas a contemplar fatores ESG
<i>Do</i>	Sistemas de gestão	Integração/adaptação dos sistemas de gestão com vistas a consideração dos fatores ESG
<i>Check</i>	Avaliação de resultados	Práticas efetivas e influência das ações nos fatores ESG
<i>Act</i>	Aprendizagem e inovação	Pesquisa, inovação e desenvolvimento de competências

Fonte: CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI (2020).

As categorias propostas inicialmente no modelo AISC foram adaptadas e ampliadas pelos autores. Também foi feito o acréscimo de temas relacionados a essas categorias, bem como a orientação do modelo pelas dimensões do ciclo PDCA foi mantida. De modo geral, a adaptação procedida por Cardoni, Kiseleva e Lombardi (2020) orientaram a análise da gestão integrada aos fatores ESG e a anticorrupção. Os autores passaram a trabalhar a sustentabilidade corporativa sob o olhar destes fatores, criando um “framework de meta-gestão integrada para a anticorrupção” (CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020).

A essência do modelo AISC, seja ele na sua concepção original ou na adaptação posterior contemplando os fatores ESG, vislumbram a observação de mecanismos e estratégias genéricas de governança corporativa sustentável em uma empresa. Entretanto, ao considerar um recorte mais específico voltado para o *compliance* ambiental/ESG, outros incrementos precisam ser feitos para contemplar as características inerentes ao tema. Com base nos achados e conclusões do mapeamento sistemático registrado nessa dissertação de mestrado, o modelo AISC foi novamente adaptado, estando aqui uma fusão dos modelos original (ASIF, et al., 2011) e o proposto por Cardoni, Kiseleva e Lombardi (2020), agregando novos temas (chamados de “fatores de sucesso”) e perguntas de orientação (perguntas chaves) à eles. A seguir, verifica-se o quadro 6 com a nova formulação proposta para o modelo AISC:

Quadro 6 – Nova configuração do modelo AISC adaptado para o estudo da dissertação.

(continua)

<i>Ciclo PDCA</i>	<i>Etapas</i>	<i>Temas (fatores de sucesso)</i>	<i>ID Pergunta</i>	<i>Perguntas de orientação</i>	<i>Referência - pergunta</i>
Plan	Requisitos das partes interessadas	Atuação responsável	P01	É estabelecido um código de conduta e/ou ética para partes interessadas?	- SETHI; MARTELL; DEMIR, 2017 - KOLK, 2008
			P02	A organização emprega algum mecanismo para identificar/conhecer demandas das partes interessadas?	- ASIF et al., 2011
		Integridade	P03	Existe algum mecanismo para identificar indicadores de sustentabilidade e alcançar resultados aceitáveis tanto pela empresa quanto pelas partes interessadas?	- ASIF et al., 2011
		Transparência	P04	Existe algum mecanismo para endereçar visões conflitantes das partes interessadas (críticas, sugestões, reclamações, etc, não se confundindo com canal de denúncias)?	- ASIF et al., 2011
		Treinamento	P05	A organização promove algum tipo de treinamento às partes interessadas?	- LOMBARDI et al., 2020 - CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020 - BLEISCHWITZ, 2004
		Sensibilização	P06	As implicações dos aspectos econômicos, ambientais e sociais, no contexto específico da organização e de seus processos de negócios, são entendidas pelas partes interessadas?	- ASIF et al., 2011

Quadro 6 – Nova configuração do modelo AISC adaptado para o estudo da dissertação.

(continua)

<i>Ciclo PDCA</i>	<i>Etapas</i>	<i>Temas (fatores de sucesso)</i>	<i>ID Pergunta</i>	<i>Perguntas de orientação</i>	<i>Referência - pergunta</i>
Plan	Diagnóstico organizacional (busca por informações relevantes que relacionem a organização aos fatores ESG)	Comprometimento da alta administração	P07	A alta administração da organização possui comprometimento com a sustentabilidade corporativa?	- LOMBARDI et al., 2020 - GROTTA et al., 2020 - SAMAHA et al., 2012 - KOLK, 2008 - ARJOON, 2005
			P08	A alta administração possui independência?	- LOMBARDI et al., 2020; - GROTTA et al., 2020 - JAFFAR et al., 2018 - SAMAHA et al., 2012 - KOLK, 2008
			P09	A alta administração da organização leva em consideração fatores econômicos, ecológicos e sociais em sua agenda?	- ASIF et al., 2011
			P10	A organização possui estratégias para gestão de conflitos de interesse?	- LOMBARDI et al., 2020; - FORSTMOSER; HERGER, 2006
		Definindo valores organizacionais	P11	Possui código de ética e/ou conduta?	- SETHI; MARTELL; DEMIR, 2017 - KOLK, 2008
			P12	A organização possui política de sustentabilidade?	- ASIF et al., 2011
			P13	A organização possui política de integridade?	- JAFFAR et al., 2018 - SETHI; MARTELL; DEMIR, 2017 - FASTERLING; DUHAMEL, 2009 - ARJOON, 2005

Quadro 6 – Nova configuração do modelo AISC adaptado para o estudo da dissertação.

(continua)

<i>Ciclo PDCA</i>	<i>Etapas</i>	<i>Temas (fatores de sucesso)</i>	<i>ID Pergunta</i>	<i>Perguntas de orientação</i>	<i>Referência - pergunta</i>
Plan	Diagnóstico organizacional (busca por informações relevantes que relacionem a organização aos fatores ESG)	Definindo valores organizacionais	P14	A organização possui política ou declaração de compromisso com a diversidade e inclusão?	- BHUIYAN; HUANG; DE VILLIERS, 2021 - BENGO; BORRELLO; CHIODO, 2021 - LOMBARDI et al., 2019
			P15	A organização possui política ou declaração de compromisso com os direitos humanos?	- SETHI; MARTELL; DEMIR, 2017
			P16	A organização possui política ou declaração de compromisso com as mudanças climáticas?	- JUSTE RUIZ, 2020
			P17	A organização define as normas e valores para a sustentabilidade corporativa?	- ASIF et al., 2011
			P18	O plano de negócio da organização é definido orientado a sustentabilidade?	- ASIF et al., 2011
			P19	Há cultura institucional de identificação de aspectos e impactos, bem como a mensuração destes?	- BENGO; BORRELLO; CHIODO, 2021 - BLEISCHWITZ, 2004
	Estratégia	Metas e objetivos com vistas a contemplar fatores ESG	P20	Possui estrutura de gestão de riscos e controles internos?	- CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020 - GROTTA et al., 2020 - LOMBARDI et al., 2019 - JAFFAR et al., 2018 - SAMAHA et al., 2012
			P21	Os objetivos organizacionais estão relacionados à efetiva gestão dos aspectos ambientais, sociais e econômicos?	- ASIF et al., 2011
			P22	A organização considera fatores ESG nas suas ações de gestão?	- CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020

Quadro 6 – Nova configuração do modelo AISC adaptado para o estudo da dissertação.

(continua)

Ciclo PDCA	Etapas	Temas (fatores de sucesso)	ID Pergunta	Perguntas de orientação	Referência - pergunta
Plan	Estratégia	Metas e objetivos com vistas a contemplar fatores ESG	P23	Os planos estratégicos da organização estão voltados para a integração?	- ASIF et al., 2011
Do	Sistemas de gestão	Integração/adaptação dos sistemas de gestão com vistas a consideração dos fatores ESG	P24	É observada a diversidade de raça/cor e gênero no corpo diretivo (alta administração)?	- BHUIYAN; HUANG; DE VILLIERS, 2021
			P25	É observada a diversidade de raça/cor e gênero nas contratações da organização?	- BHUIYAN; HUANG; DE VILLIERS, 2021
			P26	Os procedimentos da organização trabalham os aspectos sociais, econômicos e ecológicos de forma integrada?	- ASIF et al., 2011
			P27	Existe na organização integração vertical e horizontal (destinada aos níveis tático e operacional)?	- ASIF et al., 2011
			P28	Os processos de negócios da organização criam valor para o bem estar econômico, ambiental e social?	- ASIF et al., 2011
			P29	A organização possui programa ou sistema de gestão ambiental?	- LOMBARDI et al., 2020 - CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020 - KOLK, 2008
			P30	Possui programa ou sistema de gestão em <i>compliance</i> ?	- LOMBARDI et al., 2020 - CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020 - KOLK, 2008
			P31	Promove a <i>due dilligence</i> junto aos seus fornecedores?	- ASIF (et al.), 2011

Quadro 6 – Nova configuração do modelo AISC adaptado para o estudo da dissertação.

(continua)

<i>Ciclo PDCA</i>	<i>Etapas</i>	<i>Temas (fatores de sucesso)</i>	<i>ID Pergunta</i>	<i>Perguntas de orientação</i>	<i>Referência - pergunta</i>
Do	Sistema de gestão	Integração/adaptação dos sistemas de gestão com vistas a consideração dos fatores ESG	P32	A organização gerencia seu conhecimento interno de sustentabilidade, realizando treinamentos/capacitações internas?	- BENGO; BORRELLO; CHIODO, 2021 - CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020 - BLEISCHWITZ, 2004
			P33	A organização realiza comunicações às partes interessadas sobre suas práticas e resultados?	- CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020 - GROTTA et al., 2020 - JAFFAR et al., 2018 - FASTERLING; DUHAMEL, 2009 - ARJOON, 2005
			P34	A organização desenvolve conhecimento coletivo e uma imagem compartilhada de sustentabilidade?	- ASIF et al., 2011
			P35	A organização incentiva programas/projetos socioambientais?	- SETHI; MARTELL; DEMIR, 2017
Check	Avaliação de resultados	Práticas efetivas e influência das ações nos fatores ESG	P36	A organização emprega algum mecanismo para avaliar os resultados da integração do desenvolvimento sustentável?	- ASIF et al., 2011
			P37	As análises de gestão são realizadas regularmente para avaliar os requisitos das partes interessadas e a extensão da integração da sustentabilidade nos processos de negócios?	- ASIF et al., 2011
			P38	A gestão permanece em alerta para novas questões (problemas e emergências)?	- ASIF et al., 2011
			P39	As equipes de monitoramento (auditoria) possuem as competências exigidas?	- ASIF et al., 2011

Quadro 6 – Nova configuração do modelo AISC adaptado para o estudo da dissertação.

(continua)

<i>Ciclo PDCA</i>	<i>Etapas</i>	<i>Temas (fatores de sucesso)</i>	<i>ID Pergunta</i>	<i>Perguntas de orientação</i>	<i>Referência - pergunta</i>
Check	Avaliação de resultados	Práticas efetivas e influência das ações nos fatores ESG	P40	A gestão é informada sobre questões emergentes ou urgentes?	- ASIF et al., 2011
			P41	A organização se submete a auditorias externas/independentes?	- KOLK, 2008
			P42	As partes interessadas possuem um meio para dar feedbacks à organização?	- ASIF et al., 2011
			P43	A organização possui um canal de denúncias (<i>hotline</i>)?	- KOLK, 2008
			P44	A organização promove auditorias internas como mecanismo de monitoramento?	- LOMBARDI et al., 2020 - GROTTA et al., 2020 - LOMBARDI et al., 2019 - SAMAHA et al., 2012 - KOLK, 2008
		<i>Cumprimento legal</i>	P45	Figura em processo judicial movidos por órgão fiscalizador, agente público ou outra parte interessada?	- SAMAHA et al., 2012 - KOLK, 2008 - FORSTMOSER; HERGER, 2006
			P46	Recebeu auto de infração do órgão licenciador da atividade (órgão ambiental)?	- SAMAHA et al., 2012 - KOLK, 2008 - FORSTMOSER; HERGER, 2006
			P47	Figura em procedimento instaurado pelo Ministério Público?	- SAMAHA et al., 2012 - KOLK, 2008 - FORSTMOSER; HERGER, 2006

Quadro 6 – Nova configuração do modelo AISC adaptado para o estudo da dissertação.

(conclusão)

<i>Ciclo PDCA</i>	<i>Etapas</i>	<i>Temas (fatores de sucesso)</i>	<i>ID Pergunta</i>	<i>Perguntas de orientação</i>	<i>Referência - pergunta</i>
Check	Avaliação de resultados	<i>Relatórios de gestão/sustentabilidade</i>	P48	Existe algum mecanismo para reportar resultados sustentáveis?	- ASIF et al., 2011
			P49	Os resultados sobre sustentabilidade são comunicados às principais partes interessadas (há monitoramento pelas partes interessadas)?	- BENGO; BORRELLO; CHIODO, 2021
			P50	Os resultados e ações da empresa estão disponíveis de forma aberta, em meio digital/virtual ("digitalização dos resultados")?	- BENGO; BORRELLO; CHIODO, 2021
			P51	É emitido relatório de sustentabilidade periodicamente (p. ex. anualmente)?	- KOLK, 2008
Act	Aprendizagem e inovação	Pesquisa, inovação e desenvolvimento de competências	P52	As experiências anteriores são incorporadas ao processo organizacional de seus negócios?	- ASIF et al., 2011
			P53	Experiências organizacionais prévias são incorporadas aos diversos repositórios de conhecimento?	- ASIF et al., 2011
			P54	A organização garante que o aprendizado para "ser sustentável e responsável" permanece um imperativo estratégico essencial e não um processo ad hoc ou uma atividade pontual?	- ASIF et al., 2011
			P55	A organização promove conhecimento a partir de respostas e experiências anteriores (p. ex. alinhadas ao canal de denúncias)?	- KOLK, 2008
			P56	A organização emprega algum mecanismo para a melhoria contínua em suas diversas dimensões do negócio?	- ASIF et al., 2011

Fonte: elaboração própria em 2022.

Assim, o novo modelo AISC adaptado neste estudo manteve a lógica de orientar sua organização a partir das dimensões do ciclo PDCA e solidificou as categorias/dimensões previamente definidas. Todavia, ampliando a capacidade de observação do modelo, os fatores de sucesso foram expandidos, passando também a possuir no seu rol o “cumprimento legal” e “relatórios de gestão/sustentabilidade”.

Como elemento essencial do *compliance* e não havendo divergências na literatura, as perguntas de observação sobre a conformidade legal não eram contempladas nos modelos. A consideração de perguntas nesse sentido identifica práticas que tenham reflexo tanto no não cumprimento legal (que resultam em litígios) como em registros administrativos perante o órgão de controle ambiental (notificações, autuações). Com essas duas verificações tem-se um panorama dos exemplos a não serem seguidos, criando uma referência de práticas a serem evitadas e desencorajadas.

No mesmo raciocínio do acréscimo dos temas ao modelo, as perguntas foram ampliadas, passando de 38 para 56 perguntas. Tal inovação só foi possível pelas observações e reflexões feitas por outros autores em diversos trabalhos científicos, respectivamente indicados no quadro anterior.

Foi desta forma então que o bloco II da metodologia foi construído. E é desta forma que poderá ser executado o bloco III, o qual será explicado a seguir.

3.2.3 Análise de conteúdo

A análise multicriterial do modelo AISC foi conduzida por meio da “análise de conteúdo” dos documentos. Tanto Asif (et al., 2011) quanto Cardoni, Kiseleva e Lombardi (2020) desenvolveram suas pesquisas orientados por essa técnica. Sabe-se que promover uma análise de conteúdo não é uma tarefa simples, pois requer sistematização, confiabilidade dos dados e informações utilizados no processo.

A pesquisa desenvolvida nesta dissertação teve sua base qualitativa apoiada em pesquisa quantitativa. Assim, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) o processo aqui praticado do ponto de vista metodológico é misto, com desenhos concomitantes e complementares entre os métodos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 573).

Como o bloco III dos métodos e técnicas da pesquisa está alinhado como um desdobramento do modelo AISC adaptado; e considerando também que os autores deste modelo (em sua versão original e adaptada) utilizam a análise de conteúdo para a sua aplicação, foi seguida essa mesma linha de aplicação.

No nosso ideal, a análise de conteúdo aconteceu em conjunto com a análise documental. O que na verdade significa dizer que, em termos práticos, uma das etapas da análise documental que fora realizada nesse estudo foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo.

Como exposto por Laurence Bardin (1979), autora referência no tema, existem alguns campos possíveis de aplicação da análise de conteúdo. Um deles é o campo linguístico em forma escrita ou oral, considerando comunicações de massa (BARDIN, 2011, p.35). Isto significa dizer que documentos do tipo jornais, livros, textos, relatórios, palestras, discursos, entre outros, podem ser as fontes de observação da análise. Para o recorte da pesquisa, a qual se deteve neste ponto sobre organizações empresariais do ramo da energia eólica, os documentos emitidos por estas, bem como os registros documentados feitos por suas partes (em específico os representantes formais das organizações, que podem manifestar-se com propriedade e em seus respectivos nomes) foram passíveis de observação na análise de conteúdo.

Reforça-se ainda que enquanto a análise documental trabalhava em si sobre os documentos, a análise de conteúdo trabalhou sobre as mensagens que estes podem repassar (RICHARDSON, 2009). Dessa maneira, a adaptação do modelo AISC proposta por neste estudo foi o guia de análise do material.

Não foram aplicadas regras de quantificação na análise de conteúdo desenvolvida no estudo. Apesar de comum, o foco foi dado a análise qualitativa dos documentos, visto ser uma etapa complementar de toda a pesquisa proposta. Outro ponto é que a finalidade desta etapa do estudo não foi traçar comparações e sim observar as estratégias e modos de condução dos negócios das empresas analisadas, por meio dos registros documentais que emitem. A busca foi no sentido de captar boas práticas de governança, não se julgando relevante a análise da quantificação, por exemplo, do número de menções nos documentos de termos ou expressões específicas.

Assim, enquanto técnica, a análise de conteúdo foi aplicada por meio da “análise por temas” (análise temática), a qual consiste em isolar temas de um documento e extrair as suas partes utilizáveis de acordo com o tema pesquisado (RICHARDSON, 2009, p.243).

Como a construção do modelo AISC adaptado (recordar o quadro 6) resultou na organização de “temas” (em referência aos “fatores de sucesso” elencados para a boa governança corporativa sustentável orientada pelo *compliance* ambiental e fatores ESG) e na indicação de “perguntas de orientação”, a análise de conteúdo foi organizada por meio desses dois elementos, representando respectivamente os temas principais e secundários da análise.

A organização dos resultados da análise de conteúdo será apresentada mais a frente, estando guiada pelos temas principais elencados. A seguir será detalhada a definição da amostra, tanto em relação aos documentos selecionados quanto sobre os critérios de escolha das organizações.

3.2.3.1 Definição dos recortes de análise

O delineamento desta etapa do estudo foi conduzido sob duas perspectivas: uma sobre a definição das empresas que passariam a ser objeto da análise de conteúdo e, após, a indicação dos seus respectivos documentos a serem analisados.

Como ponto de partida destas definições, consultou-se o sistema de licenciamento ambiental do Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte (IDEMA-RN) para identificar quais empreendimentos eólicos estavam em operação no estado do Rio Grande do Norte e quais seriam as empresas/organizações responsáveis pelo gerenciamento dos parques eólicos.

Feita esta identificação a lista foi cruzada com os dados do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo, o ISE-B3. Este índice reúne empresas inseridas no mercado financeiro comprometidas com os fatores ESG. O fato de uma empresa aparecer no radar desta listagem sugere que ela passou por uma rigorosa avaliação para o enquadramento nos indicadores elencados. Ainda, demonstra o compromisso com a sustentabilidade que as empresas apresentam (O QUE, 2019).

O ISE-B3 é dividido nas dimensões geral, ambiental, financeira, governança corporativa, mudanças do clima, natureza do produto e social. Por sua vez, cada dimensão possui categorias de perguntas, agrupadas em temas. Cada pergunta orienta uma análise de conformidade, atendendo aos critérios do índice.

Figuram na lista as empresas que se candidataram a constar no ISE-B3 por meio do preenchimento de um questionário, cuja conformidade é feita por meio da apresentação de documentos comprobatórios, similar ao que acontece em um processo de auditoria. Também é possível verificar que as empresas são agrupadas por ramo de atividade. Assim, os interessados na informação conseguem realizar análises comparativas e orientar sua tomada de decisão ao investir em empresas com práticas ESG (O QUE, 2019).

Em relação a escolha das empresas, daquelas avaliadas pelo ISE-B3 pertencentes ao setor de energia, em específico a geração de energia eólica e com operação no estado do Rio Grande do Norte, 03 (três) organizações foram identificadas e selecionadas para se submeter a

análise de conteúdo, são elas: AES Tietê (Tietê Energia), a Engie Brasil e a CPFL Renováveis (CPFL Energias). Ao figurarem no índice, pode-se afirmar que elas são consideradas grandes *players* do setor eólico brasileiro e com estrutura de governança robusta.

Após a definição das companhias a serem analisadas, partiu-se então para a pesquisa de documentos emitidos pelas empresas que pudessem responder às perguntas de orientação do modelo de Análise Integrada da Sustentabilidade Corporativa orientada ao *compliance* ambiental e fatores ESG.

O levantamento desses documentos foi realizado pela sua busca nos *websites* oficiais das empresas. Todos os documentos são de acesso público, não demandando autorizações ou solicitações para a sua obtenção. Foram alcançados no levantamento o número de 36 documentos.

Como forma de organização, cada documento recebeu um código de identificação (ID). Este identificador foi utilizado para registrar as verificações feitas na análise, fazendo a correspondência entre as perguntas de orientação e o detalhamento do texto em um determinado documento. Eles também foram classificados por tipo, sendo divididos entre os seguintes:

- **Website:** conteúdo disposto nas páginas eletrônicas oficiais da companhia;
 - **Políticas:** documentos que sistematizem valores, princípios, entre outros, adotados pela companhia;
 - **Código de ética:** estabelece o código de ética da empresa;
 - **Código de conduta:** estabelece o código de conduta da empresa;
 - **Declarações:** documento emitido pela companhia estabelecendo posturas, compromissos, etc.;
 - **Relatório de sustentabilidade:** documento emitido para registro das práticas, resultados, entre outros aspectos relacionados a práticas sustentáveis promovidas pela companhia;
 - **Relatório anual:** documento emitido anualmente pela companhia com informações sobre as práticas e resultados obtidos; e
 - **Outros releases:** documento diversos que registre informações relevantes sobre a empresa e que não possa ser enquadrado nas demais classificações adotadas no estudo.
- Em geral, se referem a notícias publicadas nos canais digitais oficiais da companhia.

Quadro 7 – Listagem dos documentos considerados na análise de conteúdo

(continua)

<i>Empresa</i>	<i>ID</i>	<i>Tipo</i>	<i>Documento</i>	<i>Fonte (link)</i>
<i>AES Brasil (Tietê Energia)</i>	WS1	Website	Ética e <i>compliance</i> (Informativo sobre o programa de <i>compliance</i> e ética da empresa)	https://www.aesbrasil.com.br/pt-br/etica-compliance
	CC1	Código de conduta	Código de conduta da empresa	https://www.aesbrasil.com.br/sites/default/files/2021-05/1.%20Codigo%20de%20Conduta%20AES%20Brasil.pdf
	RS1	Relatório de Sustentabilidade	Relatório de sustentabilidade 2020	https://www.aesbrasil.com.br/sites/default/files/2021-05/Relat%C3%B3rio_AESBrasil2020%28POR%29.pdf
	RS2	Relatório de Sustentabilidade	Relatório de sustentabilidade 2019	https://www.aesbrasil.com.br/sites/default/files/2021-05/aestiete_rs2019.pdf
	PO1	Políticas	Política de gerenciamento de riscos	https://www.aesbrasil.com.br/sites/default/files/2021-07/Pol%C3%ADtica%20de%20Gerenciamento%20de%20Riscos.pdf
	DE1	Declarações	Declaração de compromissos sobre direitos humanos	https://www.aesbrasil.com.br/sites/default/files/2021-07/Declara%C3%A7%C3%A3o%20de%20Compromissos%20sobre%20DH%20%28vers%C3%A3oSite%29.pdf
	PO2	Políticas	Política de diversidade e inclusão	https://www.aesbrasil.com.br/sites/default/files/2021-07/PoliticaDiversidade%20%28vers%C3%A3oSite%29%20%283%29.pdf
	PO3	Políticas	Política de sustentabilidade	https://www.aesbrasil.com.br/sites/default/files/2021-05/aescsu0004_politica_de_sustentabilidade_versaosite.pdf

Quadro 7 – Listagem dos documentos considerados na análise de conteúdo

(continua)

<i>Empresa</i>	<i>ID</i>	<i>Tipo</i>	<i>Documento</i>	<i>Fonte (link)</i>
<i>AES Brasil (Tietê Energia)</i>	CC2	Código de conduta	Código de conduta de terceiros	https://www.aesbrasil.com.br/sites/default/files/2021-07/C%C3%B3digo%20de%20Conduta%20de%20Fornecedores%20%28vers%C3%A3o%20site_PT%29.pdf
	OR1	Outros releases	Dados ESG (Estatísticas de alguns indicadores ligados aos fatores ESG)	https://ri.aesbrasil.com.br/Download.aspx?Arquivo=Lpz65j5Q4f1tx9oSD0X71Q==
	WS2	Website	Governança corporativa (Informações sobre as práticas de governança corporativa)	https://ri.aesbrasil.com.br/show.aspx?idCanal=VBuYMPJcTllbRqbsgY8OmQ%3D%3D
	OR2	Outros releases	Informe de governança 2020	https://ri.aesbrasil.com.br/listagroup.aspx?idCanal=WxTU1cfr cX5oe98Bmnq17w==#:~:text=Informe%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%202020
<i>Engie Brasil</i>	WS9	Website	Sustentabilidade – política (Informações sobre os temas relacionados à sustentabilidade trabalhados pela companhia)	https://www.engie.com.br/sustentabilidade/politica/
	PO12	Políticas	Política de sustentabilidade	https://www.engie.com.br/sustentabilidade/politica/
	CE1	Código de ética	Código de ética	https://www.engie.com.br/uploads/2018/08/01-Co%CC%81digo-de-E%CC%81tica-BU-Brasil-Port-VERSA%CC%83O-FINAL.pdf

Quadro 7 – Listagem dos documentos considerados na análise de conteúdo

(continua)

<i>Empresa</i>	<i>ID</i>	<i>Tipo</i>	<i>Documento</i>	<i>Fonte (link)</i>
<i>Engie Brasil</i>	OR3	Outros releases	Demonstrações não financeiras e informações CSR	https://www.engie.com.br/uploads/2021/06/Demonstra%C3%A7%C3%B5es-n%C3%A3o-financeiras-e-informa%C3%A7%C3%B5es-de-CSR-Dever-de-Vigilancia.pdf
	OR4	Outros releases	Plano de vigilância	https://www.engie.com.br/uploads/2021/06/Tradu%C3%A7%C3%A3o-site-O-plano-de-vigil%C3%A2ncia.pdf
	CC7	Código de conduta	Código de conduta de terceiros	https://www.engie.com.br/uploads/2020/09/C%C3%B3digo-Conduta-na-Rel.-com-Fornecedores-vers%C3%A3o-PT-jun.-2020-.pdf
	OR5	Outros releases	Guia de prática éticas	https://www.engie.com.br/uploads/2021/05/02-Guia-de-Pr%C3%A1ticas-%C3%89ticas-BU-Brasil-Port-final.pdf
	OR6	Outros releases	Referencial de ética e <i>compliance</i>	https://www.engie.com.br/uploads/2018/11/ENGIE_Ethics-Compliance-Referencial_PTBR.pdf
	WS20	Website	Administração (Informações sobre a alta administração da ENGIE)	https://www.engie.com.br/investidores/governanca-corporativa/administracao/
	PO19	Políticas	Política de direitos humanos	https://www.engie.com.br/uploads/2019/07/Politica-Direitos-Humanos-PT.pdf
	RS5	Relatório de Sustentabilidade	Relatório de sustentabilidade 2020	https://www.engie.com.br/uploads/2021/04/Engie_RS2020-PT.pdf

Quadro 7 – Listagem dos documentos considerados na análise de conteúdo

(continua)

<i>Empresa</i>	<i>ID</i>	<i>Tipo</i>	<i>Documento</i>	<i>Fonte (link)</i>
<i>CPFL Renováveis/ CPFL Energias</i>	CE2	Código de ética	Código de ética	https://www.cpfrenovaveis.com.br/Download.aspx?Arquivo=pywwsB75Ypeb+P5syNYCaw==
	WS10	Website	Governança corporativa (Informações gerais sobre a governança corporativa da companhia)	https://www.cpfrenovaveis.com.br/show.aspx?idCanal=guwvLA8K8PmADv9XSNaWDQ==
	WS11	Website	Missão, visão e valores	https://www.cpfrenovaveis.com.br/show.aspx?idCanal=9Hm/QDG3lxDsWulEUyAPIQ==
	PO13	Políticas	Política de sustentabilidade e investimento social privado	https://www.cpfrenovaveis.com.br/Download.aspx?Arquivo=UtP/SybD7jpBS+tL1O/dfg==
	RA1	Relatório anual (geral)	Relatório anual e de sustentabilidade 2018	https://www.cpfrenovaveis.com.br/Download.aspx?Arquivo=zCdpCRNMnC3LSzUu0WKnIw==
	RS6	Relatório de Sustentabilidade	Relatório de sustentabilidade 2020	https://www.cpf.com.br/institucional/relatorio-anual/Documents/CPFL-RA2020-pt.pdf
	CC8	Código de conduta	Código de conduta ética	https://www.cpf.com.br/institucional/etica-na-rede/o-codigo-de-etica/Documents/020420-codigo-de-etica-port.PDF
	CC9	Código de conduta	Código de conduta de terceiros	https://www.cpf.com.br/institucional/fornecedores/Documents/codigo-conduta-fornecedores.pdf
	OR12	Outros releases	Diretrizes ambientais para empresas contratadas	https://www.cpf.com.br/institucional/fornecedores/Documents/5656-diretrizes-ambientais-para-empresas-contratadas.pdf

Quadro 7 – Listagem dos documentos considerados na análise de conteúdo

(conclusão)

<i>Empresa</i>	<i>ID</i>	<i>Tipo</i>	<i>Documento</i>	<i>Fonte (link)</i>
<i>CPFL Renováveis/ CPFL Energias</i>	RA2	Relatório anual (geral)	Relatório anual 2020	https://cpfl.riweb.com.br/Download.aspx?Arquivo=T6Y3kET7pv8IVXkFK3Q8Tw==
	PO17	Políticas	Política de Gestão Corporativa de Riscos	https://cpfl.riweb.com.br/Download.aspx?Arquivo=QwHXPls8qrJDtodZaFtQkA==
	WS19	Website	Canal de ética (canal de denúncias)	https://www.cpfl.com.br/institucional/etica-na-rede/canais-de-acesso/Paginas/default.aspx
	WS12	Website	Planejamento estratégico	https://cpfl.riweb.com.br/show.aspx?idMateria=fUtC32l6b9eOP+IC7eZGUQ==

Fonte: elaborado pela autora em 2022.

Outra informação registrada foi a fonte do dado levantado, isto é, os endereços eletrônicos nos quais estão disponíveis os documentos.

Cabe ainda informar que um dos temas elencados no modelo é o “cumprimento legal” e que para este tema em específico não foi feita a análise de conteúdo, visto a limitação no acesso às informações⁷.

3.3 O PRODUTO TÉCNICO

Todas as observações resultantes das análises e discussões dos resultados apresentados na dissertação se uniram e culminaram na elaboração de um **manual de boas práticas** sobre *compliance* ambiental e fatores ESG voltado a cadeia de valor do setor de energia eólica. Este foi o produto técnico definido para este estudo.

Abaixo, seguem as especificações para os critérios exigidos pela CAPES, com base no produto técnico criado na pesquisa.

Quadro 8 – Especificações dos critérios exigidos pela CAPES para o produto técnico no mestrado profissional.

<i>Inovação</i>	Desenvolvimento com base em conhecimentos inéditos (inexiste material didático e treinamento sobre o objeto).
<i>Aplicabilidade</i>	Facilmente aplicados ao nicho de mercado.
<i>Aderência</i>	Relacionados à uma das linhas de pesquisa do Programa de Pós-graduação em Uso Sustentável de Recursos Naturais; conectados às demandas territoriais e sociais.
<i>Impacto</i>	Empoderamento da cadeia de suprimentos local (dimensões ambiental, social, econômica e jurídica).
<i>Complexidade</i>	Média, visto a combinação de conhecimentos preestabelecidos e estáveis nos diferentes atores.

Fonte: elaborado pela autora em 2022.

⁷ Se fez uma busca nos sistemas do IDEMA, do Ministério Público (MPRN), do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN) e da Justiça Federal no Rio Grande do Norte (JFRN). Também foram consultados os sistemas dos Tribunais Regionais do Trabalho da 21ª Região e do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, ambos correspondendo a jurisdição do estado potiguar. Nestes canais, foram pesquisados os litígios em que as empresas figuravam como parte e os autos de infração existentes e registrados nos sistemas. A busca foi realizada a partir dos CNPJs dos empreendimentos eólicos em operação no estado sob a gerência das 03 empresas analisadas. A opção a partir dos CNPJs se deve ao fato de cada parque eólico ter, via de regra, personalidade jurídica individualizada, não sendo reportadas exclusivamente ao cadastro de pessoa jurídica da companhia que o administra.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da dissertação serão apresentados divididos nas seguintes subseções: primeiramente, o mapeamento sistemático sobre *compliance* e governança corporativa sustentável, com a apresentação da codificação dos dados e da análise crítica dos documentos.

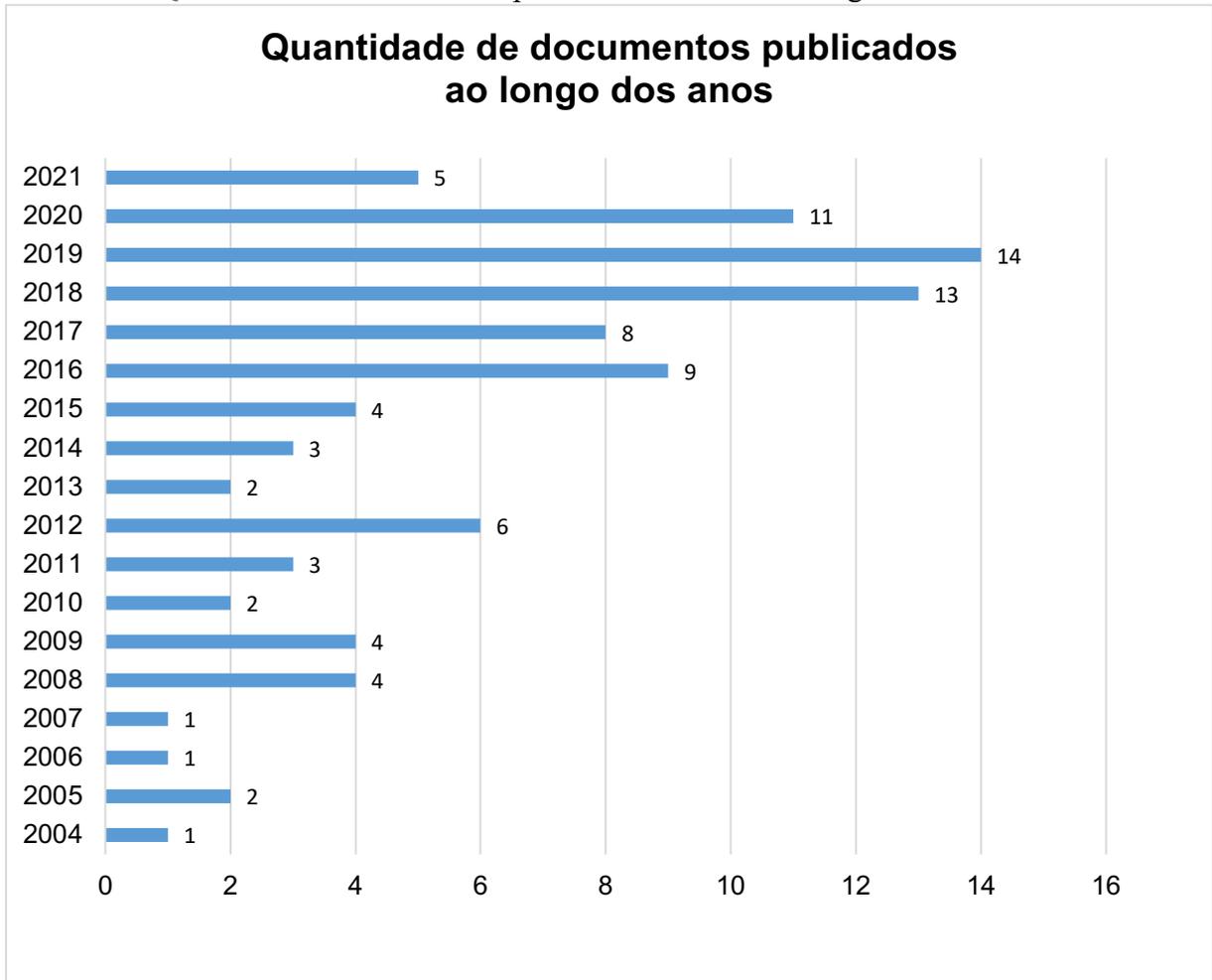
Por fim, será demonstrada a discussão dos resultados de 03 estudos de caso com a aplicação do modelo adaptado de AISC.

4.1 MAPEAMENTO SISTEMÁTICO SOBRE *COMPLIANCE* E GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL

A partir da amostra filtrada no processo de mapeamento sistemático já apresentado na metodologia desta dissertação, a etapa de codificação permitiu organizar os resultados por meio das perguntas traçadas no escopo do mapeamento (ver quadro 3). Os artigos considerados neste mapeamento estão listados no **APÊNDICE A**. Cada artigo recebeu um número de identificação (ID), havendo eventualmente a menção à eles por meio desse número.

Iniciando a apresentação dos resultados, verifica-se no gráfico 7 a seguir o ano de publicação dos documentos mapeados. Os artigos encontrados datam desde o ano de 2004, seguindo até o presente ano (2021).

Gráfico 7 – Quantidade documentos mapeados distribuídos ao longo dos anos.



Fonte: elaboração própria em 2022.

Ao verificar os dados do gráfico acima, constata-se que nos últimos 06 anos a quantidade de trabalhos relacionados aos temas pesquisados passaram a ser mais explorados nos trabalhos científicos.

Os últimos 20 anos são reconhecidamente o período, de cujos alertas sobre a necessidade do agir de forma sustentável, em reforço a grande aceleração das atividades danosas do homem ao sistema Terra⁸ (VEIGA, 2019).

Cabe ressaltar ainda que, dos documentos mapeados, os mais recentes trabalham com a temática dos fatores ESG, especificamente a partir do ano 2014. Os números de identificação (ID) dos documentos que abordam em especial esse tema são os seguintes.

⁸ Período chamado por José Eli da Veiga de Antropoceno.

Tabela 1 – Indicação da identificação dos documentos que tratam do tema “fatores ESG”, em função do ano de publicação.

<i>Fatores ESG – documentos distribuídos ao longo dos anos</i>	
Ano	<i>ID do documento</i>
2021	3
2020	7; 8
2019	27
2018	40
2017	52
2016	53
2014	67

Fonte: elaboração própria em 2022.

Seguindo para o mapeamento dos autores com trabalhos publicados, registra-se a participação de 239 pesquisadores publicando individual ou conjuntamente os documentos mapeados. Desses, destacam-se os autores mencionados na tabela abaixo, os quais participam da publicação de dois ou mais documentos.

Tabela 2 – Quantidade e identificação de trabalhos mapeados classificados por autor.

<i>Autor(a)</i>	<i>Quantidade de documentos mapeados</i>	<i>Identificação do documento (ID_MAPEAMENTO)</i>
<i>Lombardi R.</i>	3	14; 15; 24
<i>Cano-Rubio M.</i>	2	14; 24
<i>Demir M.</i>	2	49; 53
<i>Martell T.F.</i>	2	49; 53
<i>Stupak I.</i>	2	19; 60
<i>Trequattrini R.</i>	2	14; 24
<i>Kocmanová A.</i>	2	8; 67
<i>Sethi S.P.</i>	2	49; 53

Fonte: elaboração própria em 2022.

Com maior detalhamento, são 08 os autores com maior número de documentos publicados e retornados na pesquisa. Cabe o destaque para a autora Rosa Lombardi, a qual publicou 03 trabalhos nos anos de 2019 e 2020.

Sobre as palavras-chaves, observou-se um grande número de menções distintas nos documentos mapeados. Ao todo, foram identificadas 375 palavras-chaves diferentes. A seguir, tem-se a nuvem de palavras dos 44 termos mencionados duas ou mais vezes.

Figura 2 – nuvem de palavras com as palavras-chaves mencionadas duas ou mais vezes nos documentos mapeados.



Fonte: elaboração própria em 2022.

Como já esperado, em virtude dos critérios de inclusão do protocolo do mapeamento considerarem a presença de determinadas palavras-chaves, termos como governança corporativa, sustentabilidade, *compliance*, entre outros, aparecem mais vezes no mapeamento. Por outro lado, o termo ESG (que também foi utilizado na *string* de busca no protocolo) não figura dentre as palavras-chaves mais utilizadas pelos autores dos documentos. O termo aparece em 04 documentos, de formas distintas, uma vez cada: como “ESG” (ID_49); como “critérios ESG” (ID_8); também como “fatores ESG” (ID_7); e, por fim, como “questões ESG” (ID_53).

A seguir, verifica-se na tabela 3 o detalhamento das 44 palavras-chaves mencionadas dois ou mais vezes nos documentos.

Tabela 3 – Palavras-chaves com maior número de menções, presentes nos documentos mapeados.

<i>Palavras-chave</i>	<i>Quantidade de menções</i>	<i>Palavras-chave</i>	<i>Quantidade de menções</i>
<i>Governance</i>	15	<i>Corporate reputation</i>	2
<i>Corporate governance</i>	12	<i>Corporate social responsibility (CSR) reports</i>	2
<i>Sustainability</i>	8	<i>Corporate sustainability</i>	2
<i>Compliance</i>	7	<i>Corruption</i>	2
<i>Transparency</i>	6	<i>Cross-compliance</i>	2
<i>Corporate social responsibility</i>	5	<i>Data quality</i>	2
<i>Sustainability reporting</i>	5	<i>Empirical research</i>	2
<i>Ethics</i>	4	<i>Forest certification</i>	2
<i>Certification</i>	3	<i>Framework</i>	2
<i>Disclosure</i>	3	<i>Global pact for the environment</i>	2
<i>Environment</i>	3	<i>Integrated reporting</i>	2
<i>Integrity</i>	3	<i>Johannesburg stock exchange</i>	2
<i>legitimacy</i>	3	<i>Kenya</i>	2
<i>Agriculture</i>	2	<i>Legislation</i>	2
<i>Bangladesh</i>	2	<i>Mining</i>	2
<i>Brazil</i>	2	<i>Multi-stakeholder initiatives</i>	2
<i>Cluster analysis</i>	2	<i>Municipal solid waste management</i>	2
<i>Contingency tables</i>	2	<i>Socially Responsible Investment</i>	2
<i>Corporate Governance Codes</i>	2	<i>Standards</i>	2
<i>Sustainability standards</i>	2	<i>Structural equation modelling</i>	2
<i>Sustainable development</i>	2	<i>Sustainability governance</i>	2
<i>Sustainable Governance Indicators</i>	2	<i>Sustainability performance</i>	2

Fonte: elaboração própria em 2022.

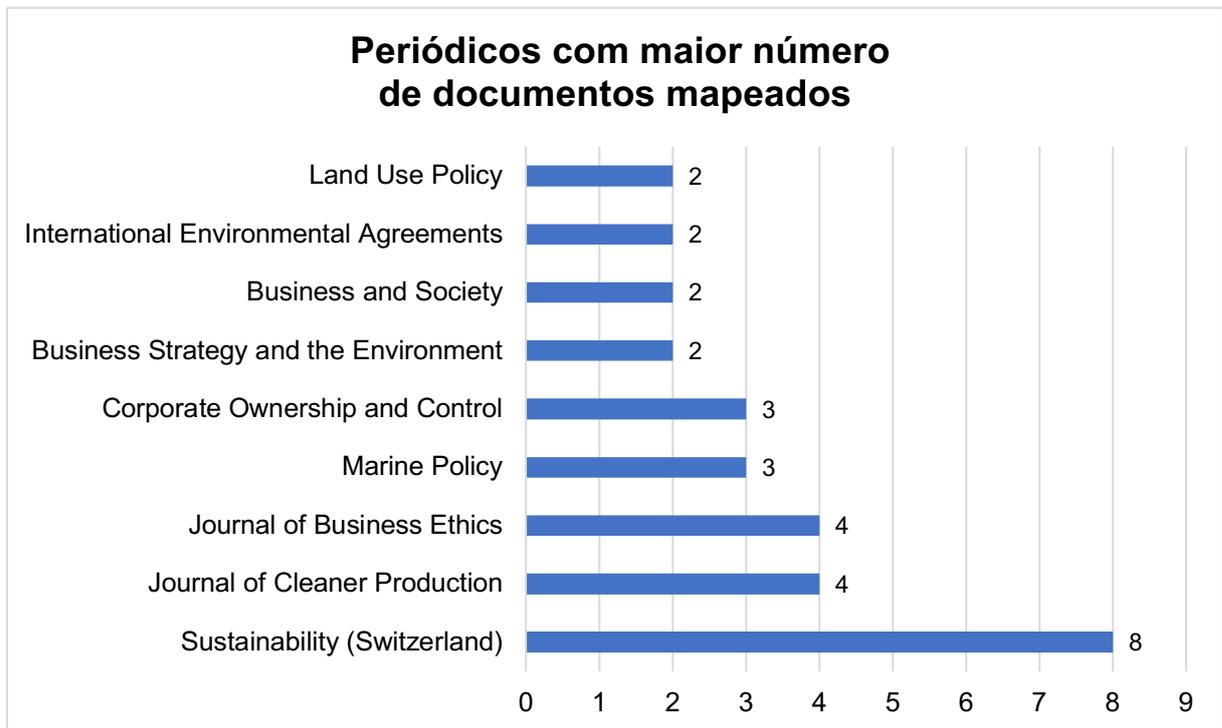
Da tabela anterior, depreende-se que se direcionam aos recortes temáticos; aos recortes espaciais, como países (Brasil, Bangladesh e Quênia; e recortes metodológicos, como qualidade dos dados, análise de cluster, pesquisa empírica, etc.

Especialmente sobre os recortes temáticos, as palavras-chaves sinalizam uma possível proximidade entre os temas objeto dessa pesquisa com outros manifestados nas menções: transparência, certificação, ética, divulgação (*disclosure*), legitimidade, legislação, etc.

Essas indicações não refletem correlações estatísticas, apenas juízo de valor, sendo uma possibilidade de estudo futuro a análise dos temas pesquisados com esses outros termos.

Seguindo na codificação, destaca-se agora o mapeamento sob a ótica dos periódicos cujos documentos foram publicados. Ao todo foram retornados documentos submetidos a 72 periódicos diferentes. A seguir, tem-se o gráfico 8 demonstrando os periódicos com maior quantidade de documentos mapeados (dois ou mais documentos).

Gráfico 8 – Destaque dos periódicos com maior quantidade de documentos mapeados.



Fonte: elaboração própria em 2022.

São 09 periódicos citados ao menos duas vezes. Desses, o periódico “*Sustainability*”, da Suíça, tem o maior número de documentos mapeados. Cabe destacar ainda a existência de outros periódicos de relevância para as pesquisas na área de ciências ambientais.

Nesse sentido, a tabela 4 a seguir indica a classificação do *Qualis* dos periódicos mencionados, considerando a avaliação para a área de ciências ambientais existentes na última coleta da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), registrada na plataforma sucupira.

Tabela 4 – Indicação do Qualis CAPES dos periódicos com maior número de publicações e os respectivos documentos mapeados.

<i>Nome do periódico</i>	<i>Quantidade de documentos</i>	<i>Qualis CAPES</i>	<i>ID dos documentos publicados</i>
<i>Sustainability (Switzerland)</i>	8	B1*	3; 4; 7; 8; 10; 12; 17; 51
<i>Journal of Cleaner Production</i>	4	A1	2; 14; 24; 35
<i>Journal of Business Ethics</i>	4	A2*	27; 49; 88; 94
<i>Marine Policy</i>	3	A2	41; 50; 68
<i>Corporate Ownership and Control</i>	3	-	59; 63; 80
<i>Business Strategy and the Environment</i>	2	-	15; 90
<i>Business and Society</i>	2	-	31; 40
<i>International Environmental Agreements</i>	2	-	32; 70
<i>Land Use Policy</i>	2	A1	46; 76

*Os periódicos indicados não possuem qualis para a área de avaliação “ciências ambientais”. Portanto, foram considerados o qualis para a área “transdisciplinar”.

Fonte: elaboração própria em 2022.

É possível observar que apenas parte dos periódicos com mais publicações foi avaliada pela CAPES, no caso 05 periódicos. Desses, nem todos foram avaliados para a área de ciências ambientais. Apenas o “*Journal of Cleaner Production*” e o “*Land Use Policy*”, ambos com Qualis A1; e o “*Marine Policy*”, com Qualis A2. Esses artigos possuem boas avaliações, sendo assim confiáveis e de credibilidade para conduzir as análises do mapeamento. Ademais, os periódicos “*Sustainability*” e “*Journal of Business Ethics*” são avaliados na área “transdisciplinar” com Qualis, respectivamente, B1 e A2. Os demais periódicos indicados na tabela não estão avaliados nas áreas consideradas (ciências ambientais e transdisciplinar).

Encerrando a codificação, registram-se os países cujos autores dos documentos estão vinculados institucionalmente. São mencionados 29 países distintos no mapeamento. Dentre esses, observa-se na tabela 5 abaixo a quantidade de documentos mapeados classificados de acordo com o país de origem.

Tabela 5 – Países de origem das instituições cujos autores dos documentos mapeados são vinculados.

<i>País</i>	<i>Quantidade de documentos</i>	<i>País</i>	<i>Quantidade de documentos</i>
<i>Multi*</i>	24	<i>Índia</i>	2
<i>Estados Unidos</i>	9	<i>Malásia</i>	2
<i>Austrália</i>	5	<i>Suíça</i>	2
<i>Reino Unido</i>	5	<i>França</i>	2
<i>Itália</i>	4	<i>Bangladesh</i>	2
<i>África do Sul</i>	4	<i>Irlanda</i>	2
<i>Espanha</i>	3	<i>Noruega</i>	2
<i>Países Baixos</i>	3	<i>Coreia do Sul</i>	1
<i>Espanha</i>	3	<i>Singapura</i>	1
<i>Alemanha</i>	3	<i>Canadá</i>	1
<i>República Tcheca</i>	2	<i>China</i>	1
<i>Romênia</i>	2	<i>Suécia</i>	1
<i>Brasil</i>	2	<i>Nova Zelândia</i>	1
<i>Dinamarca</i>	2	<i>Indonésia</i>	1
<i>Áustria</i>	2	<i>Trindade e Tobago</i>	1
<i>*Documentos cujas pesquisas foram elaboradas por autores vinculados a instituições de dois ou mais países.</i>			

Fonte: elaboração própria em 2022.

A organização dos dados da tabela acima foi feita de forma a contemplar os documentos mapeados por país, desde que todos os autores estivessem vinculados a instituições de mesma nacionalidade (mesmo que os autores pertencessem a instituições diferentes, o elemento considerado neste caso é onde a instituição está sediada, baseada). Os países com maior número de documentos, de acordo com a origem da instituição dos autores, são os Estados Unidos, a Austrália, o Reino Unido, a Itália e a África do Sul. O Brasil é identificado em dois documentos mapeados.

Cabe o registro também que a maior parte dos documentos possuem autores vinculados a instituições de diferentes países, sugerindo uma possível integração entre os autores, possibilitando a pesquisa do mesmo tema de forma a contemplar um recorte espacial mais abrangente. Neste contexto foram mapeados 24 documentos, nominados de “multi” na tabela acima.

Por fim, finalizada a etapa da codificação, fica evidente que uma diversidade de análises pode ser realizada a partir do mapeamento sistemático, isso apenas considerando a etapa obrigatória da codificação. A caracterização aqui permitida direciona os pesquisadores e interessados nas temáticas da pesquisa a direcionar seus esforços em encontrar informação de qualidade e compatível do ponto de vista temático. Como forma de ampliar a captura de novos

dados e informações sobre os temas pesquisados, na subseção a seguir será apresentada a análise crítica de documentos selecionados em meio àqueles retornados na pesquisa do mapeamento.

4.1.1 Análise crítica do mapeamento sistemático

Iniciando a análise crítica de parte dos artigos indicados no mapeamento sistemático, lista-se a seguir os 16 documentos separados para a realização da etapa opcional (porém de bastante relevância) do mapeamento.

Quadro 9 – Documentos considerados na etapa de análise crítica do mapeamento sistemático.

(continua)

<i>ID do documento</i>	<i>Título do artigo</i>	<i>Forma de Citação (ABNT)</i>	<i>Periódico</i>	<i>Qualis (Ciências Ambientais)</i>
1	Influence of environmental policies on waste treatment	MARTI; PUERTAS, 2021	Waste Management	A1
2	Determinants of environmental investment: Evidence from Europe	BHUIYAN; HUANG; DE VILLIERS, 2021	Journal of Cleaner Production	A1
3	Preserving the integrity of social impact investing: Towards a distinctive implementation strategy	BENGO; BORRELLO; CHIODO, 2021	Sustainability (Switzerland)	-
14	Exploratory evidence on anticorruption activities in the Spanish context: A sustainable governance approach	LOMBARDI et al., 2020	Journal of Cleaner Production	A1
15	A sustainable governance model to prevent corporate corruption: Integrating anticorruption practices, corporate strategy and business processes	CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020	Business Strategy and the Environment	-
16	Analysis of the affinity of the principles of corporate governance to the ISO 14001 environmental management system standard	GROTTA et al., 2020	Gestão e Produção	-

Quadro 9 – Documentos considerados na etapa de análise crítica do mapeamento sistemático.

(continua)

<i>ID do documento</i>	<i>Título do artigo</i>	<i>Forma de Citação (ABNT)</i>	<i>Periódico</i>	<i>Qualis (Ciências Ambientais)</i>
24	Corporate corruption prevention, sustainable governance and legislation: First exploratory evidence from the Italian scenario	LOMBARDI et al., 2019	Journal of Cleaner Production	A1
33	The role of business intelligence in sustainability reporting for South African higher education institutions	CALITZ; BOSIRE; CULLEN, 2018	International Journal of Sustainability in Higher Education	-
39	Environmental performance: Does corporate governance matter?	JAFFAR et al., 2018	Jurnal Pengurusan	-
49	An Evaluation of the Quality of Corporate Social Responsibility Reports by Some of the World's Largest Financial Institutions	SETHI; MARTELL; DEMIR, 2017	Journal of Business Ethics	-
74	The extent of corporate governance disclosure and its determinants in a developing market: The case of Egypt	SAMAHA et al., 2012	Advances in Accounting	-
86	Comply or explain: Company laws conformist transparency	FASTERLING; DUHAMEL, 2009	Revue Internationale de Droit Economique	-
90	Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals' reporting practices	KOLK, 2008	Business Strategy and the Environment	-
93	Managing reputational risk: A reinsurer's view	FORSTMOSER; HERGER, 2006	Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice	-

Quadro 9 – Documentos considerados na etapa de análise crítica do mapeamento sistemático.
(conclusão)

<i>ID do documento</i>	<i>Título do artigo</i>	<i>Forma de Citação (ABNT)</i>	<i>Periódico</i>	<i>Qualis (Ciências Ambientais)</i>
94	Corporate governance: An ethical perspective	ARJOON, 2005	Journal of Business Ethics	-
96	Governance of sustainable development: Co-evolution of corporate and political strategies	BLEISCHWITZ, 2004	International Journal of Sustainable Development	-

Fonte: elaboração própria em 2022.

Os artigos acima listados estão dispostos com seus respectivos periódicos de publicação e, no caso de ter havido avaliação do Qualis CAPES para o periódico, também há indicação deste. Ainda, estão assinaladas as formas de citação nos padrões da ABNT para facilitar a apresentação dos dados.

Foram definidas 05 perguntas a serem respondidas pela análise crítica dos documentos. Elas estão indicadas na tabela a seguir. Para a primeira pergunta busca identificar qual a abordagem de gestão ambiental empresarial é trabalhada no documento. Nesse sentido, tem-se como padrão de resposta: preventiva; reativa; e ambas. Essa ideia é oriunda de Barbieri (2012), buscando entender qual o tipo de postura adotada pela organização e, neste caso, adotada pelos autores dos documentos, enquanto estratégia de condução das questões ambientais. Assim, busca-se observar se a abordagem é visando antecipar eventuais problemas (preventivo); se busca corrigir ou reparar as ações (reativo); ou se são trabalhadas as duas abordagens em um mesmo plano. Ainda, constam mais 04 indagações sobre governança corporativa sustentável e *compliance* (ambiental). Para estas, os padrões iniciais de respostas são “não responde a pergunta”; “responde parcialmente”; e “responde totalmente”. Esses padrões de respostas foram adotados para facilitar a sistematização dos documentos em função de seu conteúdo. Observa-se a seguir o quadro 10 de informações com as respostas identificadas para cada documento.

Quadro 10 – Descrição geral dos padrões de resposta para cada documento verificado na análise crítica, de acordo com as perguntas propostas no mapeamento.

<i>ID do documento</i>	<i>Qual a perspectiva do estudo registrada no documento?</i>	<i>Quais são as ferramentas e/ou estratégias de gestão apontadas no estudo, fundamentais para a governança corporativa (sustentável)?</i>	<i>O compliance é uma ferramenta de governança corporativa sustentável?</i>	<i>Qual o conceito/abordagem de "compliance (ambiental)" trabalhado no documento?</i>	<i>O que deve conter em um programa de compliance (ambiental)?</i>
1	Ambas	Não responde a pergunta	Não responde a pergunta	Não responde a pergunta	Não responde a pergunta
2	Preventiva	Responde totalmente	Não responde a pergunta	Responde totalmente	Não responde a pergunta
3	Preventiva	Responde totalmente	Responde totalmente	Não responde a pergunta	Não responde a pergunta
14	Ambas	Responde totalmente	Responde totalmente	Responde totalmente	Responde parcialmente
15	Ambas	Responde totalmente	Responde totalmente	Responde totalmente	Não responde a pergunta
16	Preventiva	Responde totalmente	Responde totalmente	Responde totalmente	Não responde a pergunta
24	Preventiva	Responde totalmente	Responde totalmente	Não responde a pergunta	Não responde a pergunta
33	Ambas	Responde parcialmente	Não responde a pergunta	Responde parcialmente	Não responde a pergunta
39	Ambas	Responde parcialmente	Não responde a pergunta	Responde parcialmente	Não responde a pergunta
49	Preventiva	Responde parcialmente	Não responde a pergunta	Não responde a pergunta	Não responde a pergunta
74	Ambas	Responde totalmente	Responde parcialmente	Responde parcialmente	Responde parcialmente
86	Ambas	Responde totalmente	Não responde a pergunta	Responde parcialmente	Não responde a pergunta
90	Preventiva	Responde parcialmente	Responde totalmente	Responde totalmente	Não responde a pergunta
93	Preventiva	Responde parcialmente	Responde totalmente	Responde parcialmente	Não responde a pergunta
94	Preventiva	Responde parcialmente	Responde parcialmente	Não responde a pergunta	Não responde a pergunta
96	Ambas	Responde parcialmente	Não responde a pergunta	Não responde a pergunta	Não responde a pergunta

Fonte: elaboração própria em 2022.

Considerando as perguntas que tiveram a indicação de resposta como parcial ou total, cabe esclarecer que os documentos podem não retornar uma resposta de modo a compatibilizar todo o conteúdo da pergunta. Quando o documento faz sugestões que indiquem, por exemplo, ferramentas, abordagens, estratégias, etc. sobre o assunto pesquisado, se considerou como resposta parcial; já quando há uma menção direta no documento capaz de responder exatamente ao que a pergunta indaga, o documento será classificado como aquele que responde totalmente a pergunta.

Assim, cada pergunta terá sua análise detalhada a seguir, a começar pela pergunta da perspectiva do estudo registrada no documento, se reativa, se preventiva, ou ambas.

4.1.1.1 Abordagens preventiva e/ou reativa na gestão ambiental empresarial

Como visto acima, dos documentos analisados, não se verificou a discussão da abordagem reativa no conteúdo destes, de forma isolada, como base da gestão empresarial. Os documentos defendem uma abordagem preventiva, bem como as abordagens reativa e preventiva de forma conjunta nos processos de governança.

Gráfico 9 – Distribuição das respostas sobre a perspectiva de estudo, registradas em cada documento.



Fonte: elaboração própria em 2022.

É possível observar nos documentos mapeados que a governança é utilizada como estratégia preventiva e reativa (SAMAH et al., 2012; CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020; LOMBARDI et al., 2020; FASTERLING; DUHAMEL, 2009). A governança é trabalhada em um plano maior, como termo “guarda-chuva” que abarca a prevenção da corrupção, mas também buscando a mitigação das questões problema na empresa (CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020).

Ainda, interessante notar que a abordagem conjunta prevenção/reação é defendida por Fasterling e Duhamel (2009) com base em políticas públicas. No caso em questão está a política francesa do “*apply or explain, and then if you apply, comply or explain*”⁹. Nesse sentido, os autores registram que se não houver a decisão de aplicar uma estrutura de governança na empresa, ela deve explicar seus motivos para tal decisão. Porém, em havendo esta estrutura, a empresa deve cumprir suas diretrizes e obrigações ou, mais uma vez, explicar os porquês da não conformidade (FASTERLING; DUHAMEL, 2009).

Em uma análise semântica, a expressão pode se dividir em duas etapas, na qual a primeira (“aplique ou explique”) é condição para que a segunda (“cumpra ou explique”) coexista. Assim, admite-se nesta pesquisa que as estruturas de governança nas empresas são fundamentais, mas elas precisam ser traduzidas em práticas concretas, ações efetivas. A existência material com a indicação do que deve ou não ser feito, não significa atender às obrigações que a empresa se sujeita.

Na abordagem conjunta, a visão preventiva prevalece sobre a reativa. De forma prática, Lombardi (et. al., 2020) registra que a postura reativa vem no momento em que, por exemplo, se renova a composição dos membros e as práticas do conselho de administração de uma empresa após um episódio de fraude, com vistas a defender sua reputação ou diminuir o impacto sobre sua legitimidade perante às partes interessadas e o público em geral. A estrutura de governança tem o ideal de evitar que fraudes aconteçam, mas, ao ser constatada a prática indevida, também se busca a correção do fato.

Partindo para a consideração dos documentos mapeados que trabalham apenas a abordagem preventiva, eles também levam em consideração a existência de uma estrutura de governança corporativa (ARJOON, 2005; GROTTA et al., 2020). Nessa perspectiva, há indicação na literatura que a busca por melhores resultados do ponto de vista social e ambiental, tratando estes como uma vantagem competitiva a favor das empresas, passa pela geração de

⁹ De acordo com os autores, a afirmação se baseia no Código de Comércio francês, especificamente os artigos 225-37 e 225-68.

valor ao considerar as variáveis socioambientais em suas diretrizes de gestão, incluindo seus processos, sua cultura organizacional e o aprimoramento das relações com seus *stakeholders* (GROTTA et al., 2020).

Portanto, de maneira geral, é válido afirmar nesta análise que a governança corporativa deve levar em consideração abordagens de prevenção e reação, de preferência observando as duas de forma conjunta; entretanto, essa consideração não deve acontecer exclusivamente pelo plano da abordagem reativa, ou melhor dizendo, pelo plano da ação perante a detecção de um problema ou situação que se contraponha aos anseios da organização.

4.1.1.2 Ferramentas e/ou estratégias de gestão fundamentais para a governança corporativa (sustentável)

Analisando os documentos a partir da indagação sobre quais as ferramentas e/ou estratégias de gestão são apontadas para a governança corporativa sustentável, apenas um dos 16 documentos não traz conteúdo capaz de responder a pergunta (documento ID_1). A seguir, verifica-se o gráfico 10 com a distribuição dos padrões de respostas verificados.

Gráfico 10 – Distribuição das respostas sobre as ferramentas e/ou estratégias de gestão para a governança corporativa sustentável, registradas em cada documento.



Fonte: elaboração própria em 2022.

Os documentos, sejam eles com resposta parcial ou total à pergunta, estabelecem um rol de ferramentas creditadas à promoção da governança corporativa (sustentável).

Parte dos trabalhos adotam a nomenclatura de governança corporativa (SAMAHA et al., 2012; GROTTA et al., 2020; ARJOON, 2005), não incluindo a vertente sustentável no termo; outro adotam a nomenclatura Responsabilidade Social Corporativa (SETHI; MARTELL; DEMIR, 2017). Estas duas constatações registram trabalhos que usam o termo de forma generalizada, não observando a sustentabilidade como finalidade ou ponto de interesse, isto é, apenas a boa governança como estratégia organizacional.

Por outro lado, 06 trabalhos adotam a nomenclatura da governança corporativa sustentável, seja ela com o uso literal deste termo, seja pela consideração da governança amparada sobre os princípios do *triple bottom line*¹⁰, (BHUIYAN; HUANG; DE VILLIERS, 2021; BENGU; BORRELLO; CHIODO, 2021; LOMBARDI et al., 2020; CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020; JAFFAR et al., 2018; FORSTMOSER; HERGER, 2006).

Apesar desta separação, todos os documentos analisados apresentam ferramentas e/ou estratégias de gestão com vistas a boa governança corporativa. Na tabela a seguir, estão listadas todas as menções verificadas nos documentos mapeados, organizadas pelo número de menções e detalhadas por documento.

É possível observar na tabela que a alta administração da organização é evidenciada como um ponto importante da governança corporativa. O “comprometimento da alta administração com a gestão” foi uma das ferramentas/estratégias com maior número de menções nos documentos. Outra característica bastante citada é a “independência da alta administração” em função das suas atribuições. Ademais, relacionada à independência, consta menção a outra ferramenta que é a “gestão de conflitos de interesse”. Nesse sentido, as três ferramentas citadas indicam a relevância desta parte da estrutura organizacional de uma empresa, demonstrando que se espera engajamento e identificação com os objetivos e metas da organização, não devendo haver interesses conflitantes da esfera pessoal com os interesses da empresa.

Sabe-se que é natural ou possível que esses conflitos passem a existir. Mas, ao detectá-los, se espera que medidas sejam tomadas, podendo representar, inclusive, na abstenção ou substituição do membro pertencente à alta administração.

¹⁰ Conceito já apresentado nas seções iniciais desta dissertação.

Tabela 6 – Menções das ferramentas e/ou estratégias de governança verificadas nos documentos mapeados.

(continua)

Ferramentas e/ou estratégias mencionadas	Número de menções	ID do documento mapeado														
		2	3	14	15	16	24	33	39	49	74	86	90	93	94	96
<i>Comprometimento da alta administração com a gestão</i>	7			x		x	x		x		x		x		x	
<i>Gestão de riscos</i>	7			x	x	x	x		x					x	x	
<i>Ações transparentes</i>	7			x		x	x				x	x		x	x	
<i>Auditoria interna</i>	6			x	x	x	x				x			x		
<i>Bom relacionamento com a sociedade e suas partes interessadas</i>	5				x		x		x					x	x	
<i>Comunicação de resultados (publicidade; relatórios)</i>	5			x		x		x	x			x				
<i>Independência do corpo diretivo</i>	4	x				x			x		x					
<i>Mecanismos/ sistema de gestão em compliance</i>	4			x	x								x	x		
<i>Capacitação interna e treinamento dos colaboradores</i>	4		x	x	x											x
<i>Comunicação eficiente no ambiente corporativo</i>	4					x			x			x				x
<i>Responsabilidade social (desenvolvimento de projetos sociais)</i>	3									x	x			x		
<i>Accountability</i>	3					x	x									x
<i>Protocolos internos bem definidos</i>	3			x		x					x					
<i>Disclosure</i>	2	x				x										
<i>Documentação dos resultados (registros)</i>	2		x						x							
<i>Observância da diversidade (geral)</i>	2	x						x								
<i>Observância da diversidade de gênero na alta administração</i>	2	x	x													
<i>Estrutura organizacional com setor/departamento exclusivo para tratar das questões ambientais</i>	2	x											x			
<i>Profissional especializado (formação e experiência) para conduzir as ações de governança</i>	2		x						x							

Tabela 6 – Menções das ferramentas e/ou estratégias de governança verificadas nos documentos mapeados.

(continua)

<i>Ferramentas e/ou estratégias mencionadas</i>	<i>Número de menções</i>	<i>ID do documento mapeado</i>															
		2	3	14	15	16	24	33	39	49	74	86	90	93	94	96	
<i>Due dilligence de fornecedores</i>	2		x							x							
<i>Estabelecimento de código de conduta para a empresa</i>	2									x			x				
<i>Estabelecimento de boas relações junto aos seus colaboradores internos</i>	2								x	x							
<i>Gestão de conflitos de interesse</i>	2			x										x			
<i>Instauração de um comitê e/ou código de ética</i>	2			x									x				
<i>Promoção da equidade</i>	2					x										x	
<i>Análise de retorno financeiro</i>	1		x														
<i>Cultura institucional de mensuração de impactos</i>	1		x														
<i>“Digitalização” dos resultados (publicidade em meios digitais e registros planilhados)</i>	1		x														
<i>Promoção do business intelligence (BI)</i>	1			x													
<i>Análise de risco</i>	1		x														
<i>Independência dos controladores internos</i>	1				x												
<i>Observância de questões relacionados à Direitos Humanos</i>	1									x							
<i>Definição de estratégias voltadas à sustentabilidade ambiental</i>	1									x							
<i>Definição de práticas anticorrupção</i>	1									x							
<i>Consideração da variável ética no ambiente corporativo</i>	1															x	
<i>Internalização das externalidades</i>	1																x
<i>Auditoria externa</i>	1												x				

Tabela 6 – Menções das ferramentas e/ou estratégias de governança verificadas nos documentos mapeados.

(conclusão)

<i>Ferramentas e/ou estratégias mencionadas</i>	<i>Número de menções</i>	<i>ID do documento mapeado</i>														
		2	3	14	15	16	24	33	39	49	74	86	90	93	94	96
<i>Consideração de fatores ESG</i>	1				x											
<i>Compliance ESG</i>	1	x														
<i>Observância da conformidade legal</i>	1										x					

Fonte: elaboração própria em 2022.

Outra ferramenta com grande número de menções nos documentos mapeados é a “gestão de riscos”, sendo encarada como um processo de nível estratégico, que abarque não só os aspectos e impactos ambientais (em um plano operacional), por exemplo, seguindo a ótica da ISO 14.001, mas também colocando no radar da empresa aspectos sociais, culturais, políticos, jurídicos, tecnológicos e reputacionais.

Nesse sentido, Forstmoser e Herger (2006) discutem em seu trabalho a questão do risco reputacional, apresentando como referencial outros elementos que precisam ser trabalhados de forma integrada: a filosofia corporativa, a governança corporativa e o *compliance*. Isto traz influências positivas às expectativas das partes interessadas; e quanto mais estáveis essas expectativas são, mais confiável se tornará a imagem pública da empresa (FORSTMOSER; HERGER, 2006, p. 419).

A transparência também é listada como uma estratégia/mecanismo de governança. Para Fasterling e Duhamel (2009) a transparência não é uma virtude da empresa, ela é um mecanismo que está a sua disposição tanto quanto o sigilo. No caso, os autores estabelecem que esta virtude (ser transparente, promover ações transparentes) se vincula a ética organizacional.

Inclusive, o estabelecimento de “código de ética” ou a existência de um conselho específico para este tema é indicado como ferramenta de governança. Para Arjoon (2005), a ética é importante dentro da governança corporativa, visto que não basta cumprir a lei, também é preciso ter integridade nas ações.

Em soma, Kolk (2008) aduz que a variável ética pode ser trabalhada dentro da necessidade de prestação de contas das empresas à sociedade, em uma perspectiva que abrange questões da própria governança corporativa, na forma de códigos. Uma outra perspectiva destacada que, na visão do autor, foge da lógica tradicional do *framework* da governança tradicional, se apresenta na forma de relatórios de sustentabilidade.

Kolk sugere o uso dos relatórios de sustentabilidade como documento que incorpora no seu conteúdo elementos de governança corporativa no já esperado conteúdo ligado às questões sociais e ambientais (KOLK, 2008). Vê-se neste caso uma evolução de conceitos da qual se parte da concepção do “*triple bottom line*” e da “responsabilidade social” tradicionalmente usados na literatura para uma ideia que evolui e incorpora, por exemplo, os fatores ESG.

O autor identifica na sua pesquisa que mais da metade das empresas (amostra de 161 empresas pesquisadas) trabalham com a apresentação de relatórios em separado, por temas; 10% apresentam relatórios sociais e ambientais; e 20% apresentavam relatórios financeiros com informações sobre sustentabilidade integradas (KOLK, 2008, p.5).

Já Calitz, Bosire e Cullen, (2018) destacam a importância de, ao promover a comunicação, a empresa desenvolver um relatório de performance integrado, que não só exalte a sustentabilidade, mas que possa indicar a performance financeira da empresa. Para isso, os autores indicam que muitas empresas utilizam o *Global Reporting Initiative* (GRI) como forma de reportar seus dados e informações (CALITZ; BOSIRE; CULLEN, 2018, p. 1189).

Todas as formas de apresentação de informações e resultados em relatórios, seja na forma de relatório integrado ou utilizando o nome de relatório de sustentabilidade, validam a menção às estratégias de comunicação de resultados verificadas no mapeamento.

Voltando-se às ferramentas ligadas às partes interessadas (“bom relacionamento com a sociedade e suas partes interessadas”, “*due diligence* de fornecedores”), Jaffar (et al., 2018) apresenta em sua pesquisa as lacunas da literatura em examinar a associação entre mecanismos de governança corporativa e performance ambiental de empresas da Malásia, a partir da “teoria das partes interessadas”, a qual coloca os *stakeholders* como agentes de influência da governança corporativa da empresa, influenciando na sua performance ambiental, social e financeira (JAFFAR, et al., 2018).

Sobre estratégias que observam a diversidade na governança corporativa sustentável (“observância da diversidade de gênero” tanto na alta administração quanto de modo geral, abrangendo toda a empresa), Bhuiyan, Huang e de Villiers (2021) afirmam que a existência de cargos de gestão ocupados por mulheres poderia fazer a empresa se engajar de forma mais efetiva com diferentes partes interessadas, com maior consciência sobre questões sociais e ambientais (BHUIYAN; HUANG; DE VILLIERS, 2021, p.3). O estudo desenvolvido por esses autores mostra correlação entre a presença feminina no corpo diretivo da empresa com uma maior preocupação com responsabilidades ligadas à governança social, declarando, por outro lado, que os homens teriam maior preocupação com a performance econômica.

Os mesmos autores ainda afirmam que a existência de um sub-comitê ambiental viabiliza a revisão das estratégias ambientais, nos objetivos não financeiros (BHUIYAN; HUANG; DE VILLIERS, 2021), levando assim a menção da estratégia de estabelecer essa estrutura no organograma da empresa como um elemento da governança corporativa sustentável.

Comentando sobre outra ferramenta, os trabalhos mencionam a implantação de mecanismos ou sistema de gestão em *compliance* na empresa. Jaffar (et al., 2018) discute que as empresas estabelecem certos procedimentos, como a utilização e revisão de sistemas de controle interno adequados, monitoramento da conformidade com as necessidades legais e implementação de práticas amplamente aceitas em relação às questões em matéria ambiental

(por exemplo, descarte de resíduos), a fim de garantir a conformidade com os princípios ambientais e de evitar riscos de litígio, penalidades ou multas por danos ao meio ambiente. Portanto, na visão dos autores, o sistema de gestão em *compliance* é provável que diminua a probabilidade de uma empresa se tornar alvo em uma ação judicial por não conformidade com as regulamentações ambientais (JAFFAR, et al., 2018, p.140).

A seguir, as indagações que se sucedem na análise crítica do mapeamento trataram de explorar a questão do *compliance* especificamente.

4.1.1.3 *Compliance* como uma ferramenta de governança corporativa (sustentável)

Seguindo para a terceira indagação da análise crítica do mapeamento, analisou-se os documentos a fim de verificar se eles indicavam o *compliance* como ferramenta de governança corporativa. O tópico anterior da dissertação já nos adianta que parte dos trabalhos mencionam os mecanismos ou sistema de gestão em *compliance* como uma estratégia de governança corporativa. O gráfico 11 a seguir explicita esses dados.

Gráfico 11 – Distribuição das respostas sobre *compliance* como uma ferramenta de governança corporativa sustentável registradas nos documentos.



Fonte: elaboração própria em 2022.

Neste patamar da análise crítica, o mapeamento vai ganhando contornos mais específicos e os documentos passam a não responder a pergunta proposta. Verifica-se que quase metade dos documentos não traz respostas à essa pergunta. Por outro lado, a maioria traz o *compliance* como uma ferramenta de governança corporativa (LOMBARDI et al., 2020; CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020; GROTTA et al., 2020; SAMAHA et al., 2012; KOLK, 2008; FORSTMOSER; HERGER, 2006; ARJOON, 2005).

Forstmoser e Herger (2006) coloca o *compliance* como ferramenta que viabiliza a governança corporativa orientada aos princípios do *trippel bottom-line*, desde que ele viabilize toda a estrutura de conformidade com a legislação e políticas internas.

Na mesma linha, Lombardi (et al., 2020) coloca o *compliance* como uma ferramenta de governança corporativa sustentável, com vistas, principalmente, à prevenção da corrupção. Registra ainda a importância de se ter um *compliance officer* na empresa, isto é, um profissional responsável para lidar com todas as demandas de competência de um setor de *compliance*, com acesso direto, sem intermediários, ao corpo diretivo da empresa (LOMBARDI et al., 2020).

Já Grotta (et al., 2020), ao tratar sobre a adoção de mecanismos de *compliance* na empresa, afirma que os agentes de governança devem garantir a viabilidade econômico-financeira das organizações, com vistas a reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações e aumentar as externalidades positivas, considerando em seu modelo de negócios os diversos tipos de capitais (financeiros, manufaturados, intelectuais, humanos, sociais, ambientais, reputacionais etc.) no curto, médio e longo prazo (GROTTA et al., 2020, p. 5).

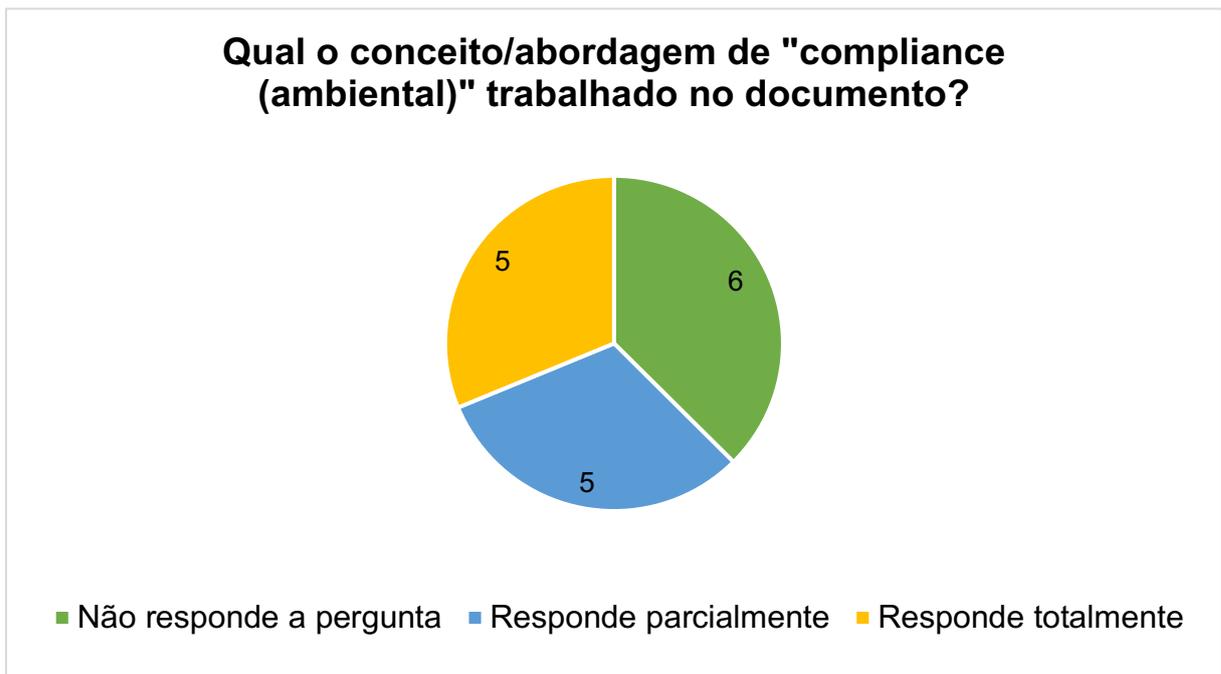
Cabe destacar que no assunto da pergunta analisada, o *compliance* é encarado como um mecanismo geral de governança corporativa orientada a sustentabilidade. Nestes casos em específico, o *compliance* é aplicado indistintamente a todas as esferas de atuação das empresas, não cabendo tecer a afirmação de que se limite a práticas ambientais ou ligadas aos fatores ESG. Nesse sentido, os documentos serão explorados nos dois últimos questionamentos do mapeamento apresentados a seguir.

4.1.1.4 A abordagem dada ao termo *compliance* (ambiental)

Para a pergunta “qual o conceito/abordagem de ‘*compliance* (ambiental)’ trabalhado no documento?”, foi possível verificar que 10 trabalhos apresentavam respostas para a indagação. Considerando que o foco do mapeamento e da pesquisa como um todo é investigar o *compliance* com uma abordagem voltada a sustentabilidade, se manifestando na forma do *compliance ambiental* ou ESG, as respostas foram agrupadas em dois perfis: o primeiro

agrupando os trabalhos que apresentavam a abordagem voltada ao *compliance* ambiental, respondendo totalmente a pergunta; e um outro perfil agrupando os trabalhos cuja abordagem se refere ao *compliance* de maneira geral, respondendo assim parcialmente a pergunta. Abaixo, está a distribuição dos dados no gráfico 12.

Gráfico 12 – Distribuição das respostas sobre o conceito de *compliance* ambiental, registradas em cada documento.



Fonte: elaboração própria em 2022.

Considerando os seis trabalhos que respondem parcialmente a pergunta (se referindo apenas ao conceito de *compliance*), nos deparamos com a consideração do termo como sinônimo de mera conformidade legal (CALITZ; BOSIRE; CULLEN, 2018). Os autores que tratam o tema nessa perspectiva reconhecem a governança corporativa como estrutura importante na gestão da empresa, porém, enquanto ferramenta, o *compliance* é tratado com escopo limitado à verificação de atendimento aos preceitos legais. Para eles a governança corporativa está amparada no princípio de que existe uma relação positiva entre a boa governança e o cumprimento da lei (CALITZ; BOSIRE; CULLEN, 2018, p. 1188, tradução livre).

Por outro lado, os demais documentos que apresentam conceitos para o *compliance* de maneira geral abordam o tema de forma a considerá-lo como ferramenta que vai além da conformidade legal. Esta ferramenta alcançaria também a conformidade com as diretrizes da

empresa e com as expectativas de suas partes interessadas (JAFFAR et al., 2018; SAMAHA et al., 2012; FASTERLING; DUHAMEL, 2009; FORSTMOSER; HERGER, 2006). Fasterling e Duhamel (2009), bem como Forstmoser e Herger (2006) consideram o *compliance* uma estratégia de governança, com consideração a postura ética e transparente da empresa, com fins de gerenciar os seus riscos reputacionais.

Assim, os trabalhos que respondem parcialmente a indagação sobre *compliance* ambiental, se limitando a tratar o tema sob a perspectiva geral (e não específica ao recorte ambiental) tem entendimento majoritário de o *compliance* ser uma ferramenta que alia a necessidade da conformidade legal com a verificação do atendimento a todas as diretrizes, políticas e demais proposições feitas a nível interno, sejam eles do ponto de vista estratégico, tático ou operacional, com vistas ainda a captar e manter-se conforme ao que suas partes interessadas esperam como postura, estando assim também relacionada a atuação com base na sua imagem, ou melhor dizendo, na reputação que se almeja atingir ou que se pretende consolidar.

Este é o conceito que se entende adequado para aplicar à ferramenta dentro do ideal da governança corporativa. Assim, ela acaba ganhando um lugar de destaque dentre as demais ferramentas, visto que tem a possibilidade de abarcar processos e posturas fundamentais a boa governança e que inclusive foram mencionados no mapeamento, por exemplo, a gestão de riscos, desenvolvimento de capacitações e treinamentos, instituição de boa comunicação com partes interessadas, o comprometimento da alta administração, entre outras.

Seguindo, sobre os documentos que abordam o conceito de *compliance* sob a perspectiva ambiental, tem-se 5 trabalhos que respondem a indagação de forma plena. Neles, o conceito de *compliance* ambiental é trabalhado na ótica da sustentabilidade, buscando alcançar esta pela aplicação efetiva da ferramenta, como prática de boa governança corporativa sustentável (MARTI; PUERTAS, 2021; BHUIYAN; HUANG; DE VILLIERS, 2021; LOMBARDI et al., 2020; CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020; GROTTA et al., 2020; KOLK, 2008).

Semelhante ao grupo de documentos que tratam o *compliance* de forma geral, aqui também se observa a conceituação do termo de duas formas distintas. A primeira trata o *compliance* ambiental como conformidade legal em matéria ambiental (BHUIYAN; HUANG; DE VILLIERS, 2021; GROTTA et al., 2020). É possível observar que a conformidade legal das questões ambientais apresentada por Grotta (et al., 2020) está amparada pela norma certificadora do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), a ISO 14.001. Os autores realizam um

estudo comparativo entre os requisitos do SGA e o código de melhores práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

No estudo em questão, todos os elementos do código de boas práticas do IBGC foram categorizados em equivalência a um ou mais elementos da norma ISO 14001. Os requisitos da norma que tratam da conformidade legal ambiental estão equivalentes aos princípios de governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa – este último utilizado pelos autores como sinônimo de *compliance*) e às práticas que visam a prevenção e detecção de atos de natureza ilícita (GROTTA et al., 2020).

Sobre o outro grupo de documentos que respondem a indagação sobre o conceito de *compliance* ambiental, 03 trabalhos aplicam o termo no sentido de conformidade ambiental para além da legislação relacionada, mas também observando a conformidade com preceitos institucionais da empresa, estabelecidos pela própria empresa, e regulado pelas expectativas das suas partes interessadas (LOMBARDI et al., 2020; CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020; KOLK, 2008).

Apesar da semelhança conceitual apresentada anteriormente para o outro grupo de documentos, Cardoni, Kiseleva e Lombardi (2020) apresentam uma crítica que esclarece a base para o conceito adotado, ao afirmar que algumas empresas podem usar as ferramentas de gestão apenas como uma "cortina", não possuindo a finalidade de alcançar resultados, mas sim como um "*check-off*", uma verificação ou mera conformidade de um atributo. Nessa linha, os autores enfatizam que a abordagem do "*check-off*" não funciona mais (CARDONI; KISELEVA; LOMBARDI, 2020).

Em adição, Kolk (2008) afirma que o *compliance* é uma ferramenta de governança corporativa com vistas a sustentabilidade, inclusive o autor trata de forma separada mecanismos de conformidade e o *compliance* em si (KOLK, 2008, p.7), bem como faz uso da expressão “mecanismos de *compliance* ligados à sustentabilidade” (KOLK, 2008, p.8).

Essa abordagem reforça a ideia de proposições apartadas, necessitando deixar claro que não são termos sinônimos para o referido estudo. Em sua pesquisa, Kolk analisa o conteúdo dos relatórios anuais de um grupo de empresas e destaca que boa parte delas não tratam o *compliance* em seu sentido estrito: para o caso das empresas analisadas, elas atribuem atenção a conformidade legal, mas também se mantem atentas a conformidade e aos seus próprios princípios e códigos de ética e conduta, os quais para se considerarem na perspectiva da sustentabilidade, precisam estar alinhados à lógica da governança corporativa sustentável (KOLK, 2008).

Finalizando esta parte da análise crítica, o conceito que se pode concluir para *compliance* ambiental é o de alinhamento entre as exigências legais impostas a uma empresa com as demandas esperadas e/ou impostas pelas partes interessadas e sociedade em geral, no sentido de orientar os processos e fluxos internos, alcançando toda a governança da corporação. E mais: essa governança deve estar orientada à sustentabilidade, a qual contemporaneamente é representada pelos fatores ESG (faz-se essa consideração ao usar este termo em detrimento do “*triple bottom line*” que reúne os aspectos sociais, ambientais e econômicos. No caso, supera a dimensão econômica para tratar da governança como um todo).

Não se pode depreender do mapeamento que o *compliance* ambiental poderia ser usado como termo sinônimo ao *compliance* ESG. Entretanto, temos elementos para afirmar que os mecanismos da governança corporativa sustentável perpassam o *compliance* e podem ser orientados aos fatores ESG.

4.1.1.5 Conteúdo do programa de *compliance* (ambiental)

Chegando a última pergunta da análise crítica, buscou-se identificar quais seriam os elementos que devem conter em um programa de *compliance* ambiental. Apenas 02 documentos retornaram informações para responder a questão. Observa-se o gráfico 13 a seguir.

Gráfico 13 – Distribuição das respostas sobre o que deve conter em um programa de *compliance* (ambiental), registradas em cada documento.



Fonte: elaboração própria em 2022.

Como a pergunta é muito específica, os dois documentos que retornam informações permitem responder a indagação de forma parcial e serão encaradas como respostas sugestivas. Inicialmente, será descrita a proposição de Samaha (et al., 2012, p. 174) que, ao realizar sua pesquisa, enquadra características comuns ao tema “*compliance* e responsabilidade corporativa”. Os autores listam sete pontos:

- a) Política e desempenho em relação à responsabilidade ambiental e social;
- b) Impacto das políticas ambientais e de responsabilidade social na sustentabilidade da empresa;
- c) Mecanismos de proteção dos direitos de outras partes interessadas nos negócios;
- d) Código de Ética para o Conselho de administração e isenções ao código de ética;
- e) Um Código de Ética para todos os funcionários da empresa;
- f) O papel dos colaboradores na governança corporativa;
- g) Política de proteção de "denunciantes" para todos os funcionários.

A proposição feita pelos autores é bem interessante e demonstra a grandiosidade do *compliance* enquanto ferramenta de governança corporativa sustentável. Observa-se que todos os pontos estão orientados aos fatores ambientais, sociais e de governança (ESG). Reforça-se que os pontos propostos pelos autores são exemplificativos e sugestivos e se moldam ao contexto da pesquisa realizada que, no caso, analisa o nível de governança de 100 empresas egípcias por meio de seus relatórios anuais (SAMAHHA, et al., 2012).

Agregando a essa visão, Lombardi (et al., 2020) menciona em sua pesquisa que o uso da ISO 19.600 pode ser usada como indicativo da estruturação de um programa de *compliance* com vistas a governança corporativa sustentável. A proposição feita por esses autores diz respeito a norma certificadora do Sistema de Gestão de *Compliance*. Inclusive, a referida norma teve o seu conteúdo atualizado e foi substituída pela ISO 37.301, publicada no corrente ano (2021). Para fins de certificação, o sistema de gestão de *compliance* migra para as normas da série 37.000 que trabalham o tema do combate às práticas de suborno/corrupção. A certificação do sistema de gestão de *compliance* tem como princípios a integridade, a boa governança, a proporcionalidade, a transparência, a prestação de contas (*accountability*) e a sustentabilidade (ISO, 2021), estando bem próximos aos princípios de governança corporativa estabelecidos pelo IBGC já apresentado na dissertação.

4.2 COMPLIANCE AMBIENTAL E FATORES ESG: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Nesta seção estão registrados os resultados da análise de conteúdo e do cumprimento legal das 03 empresas selecionadas para a realização do estudo de múltiplos casos. Como descrito na metodologia, as observações serão apresentadas por temas, de acordo com os fatores de sucesso do modelo AISC adaptado. Os extratos de cada documento serão referenciados pelo código de identificação atribuído no quadro 7. Devido a extensão do conteúdo, a íntegra dos extratos de cada tema está disposta no **APÊNDICE B**. Segue adiante a síntese da análise de conteúdo.

4.2.1 Atuação responsável

Este tema é orientado no sentido de verificar a relação da organização com as partes interessadas. As perguntas desse tema tiveram a intenção de verificar a promoção ou indução de comportamentos amparados nos mesmos princípios éticos estabelecidos pela organização, em especial seus clientes e fornecedores.

As empresas possuem código de conduta destinados aos seus fornecedores. Em geral, os termos do código estão incorporados aos contratos celebrados entre as partes.

Sobre a existência de mecanismos voltados para identificar as demandas das partes interessadas, as empresas demonstram ter algum tipo de canal de comunicação. Seguem os extratos:

CC9: "Em casos de dúvidas em relação a qualquer item abordado neste documento ou outras questões não contempladas nele, os fornecedores devem procurar seu contato de relacionamento no Grupo CPFL ou, se preferirem, utilizar o canal de atendimento do Grupo CPFL para esclarecimento de dúvidas".

RS5: "Em 2020, o sistema de gestão de *stakeholders* no âmbito do projeto foi aprimorado. Alinhada às diretrizes corporativas de relacionamento com partes interessadas, a metodologia desenvolvida faz a gestão das interações tanto com organizações quanto com indivíduos. As informações são sistematizadas com o uso de ferramentas tecnológicas como GIS e BI — e a geoespacialização possibilita gerar mapas de calor e visualizar regiões que demandam mais atenção. Assim, planos de ação específicos para cada demanda identificada são elaborados e executados, com dados disponibilizados

às equipes em uma plataforma web, que facilita a definição de estratégias e apoia o processo de tomada de decisão".

Observa-se que o canal de comunicação é estabelecido, com níveis de interação pretendidos distintos nas empresas. Vê-se no extrato de RS5 que as demandas coletadas são tratadas e utilizadas de forma estratégica pela empresa, como forma de aprimorar seus fluxos de gestão.

4.2.2 Integridade

Forte pilar do sistema de *compliance* em uma empresa, a integridade foi trabalhada no modelo sob o ponto de vista da existência de indicadores de sustentabilidade em busca de alcançar resultados aceitáveis tanto no âmbito da empresa, quanto pelas partes interessadas. Seguem os extratos:

RS1: "(...) estabelecemos metas a serem cumpridas até 2023 em cada pilar. A evolução de performance desses indicadores é registrada e acompanhada e os resultados de nossas iniciativas já são perceptíveis. Paralelamente, estabelecemos, anualmente, objetivos e metas para a gestão ambiental e de saúde e segurança no contexto do Sistema de Gestão Integrado (SGI), e nossa área de Meio Ambiente, Saúde e Segurança monitora os indicadores de desempenho desses índices".

RS5: "Critérios socioambientais e éticos de fornecedores são avaliados trimestralmente, por meio da ferramenta de *big data*".

O extrato RS5 demonstra que uma das empresas utiliza soluções tecnológicas como ferramenta de avaliação de critérios socioambientais junto aos seus fornecedores. Já RS1 aponta a existência de uma estrutura mais robusta de gestão integrada com vistas a garantir a integridade da empresa observando não só a avaliação em si, mas também o registro e o acompanhamento/monitoramento da performance dos indicadores.

4.2.3 Transparência

Na busca por verificar mecanismos para endereçar visões conflitantes das partes interessadas, o extrato de RS5 apresenta as formas trabalhadas por uma das companhias estudadas:

RS5: "(...) Compartilhamos nossos valores, políticas, práticas e demais informações que se mostrem relevantes aos diferentes públicos com os

quais interagimos. Colaboram, nesse sentido, uma série de plataformas de diálogo, tais como eventos, audiências públicas, canais de comunicação e programas de visitação às usinas, entre outras".

O extrato de RS5 registra que a organização utiliza plataformas de diálogo com a parte interessada de forma distinta ao canal de denúncias. Os mecanismos são variados e contemplam desde a realização de eventos ao estabelecimento de programas para visitação às usinas. Também são mencionados os canais de comunicação, entretanto não é possível afirmar se este seria um canal específico para essa finalidade ou se é confundido com o canal de denúncias da empresa.

4.2.4 Treinamento

Ainda com o foco nas partes interessadas, o tema “treinamento” tem a intenção de verificar se existe por parte das organizações algum tipo de treinamento destinado às partes interessadas. Verificou-se a promoção de treinamentos para os colaboradores internos conforme os extratos:

RS1: “Nossos colaboradores são sensibilizados continuamente sobre o Programa de *Compliance* e passam por treinamento estruturado nesse tema a cada dois anos (...) A Academia AES disponibiliza treinamentos a todos os colaboradores para o desenvolvimento de competências e habilidades”.

RS5: “As prestações de serviços que envolvem colaboradores das empresas contratadas nas instalações da ENGIE contam com uma reunião de integração que envolve 100% dos colaboradores terceirizados. Nesses treinamentos, são enfatizados os procedimentos de segurança, além de cuidados socioambientais aplicáveis à execução de todas as atividades”.

OR12: "A contratada deverá garantir à CPFL, antes do início dos serviços/atividades, a capacitação, treinamento e conscientização de seus funcionários em quesitos ambientais. Os funcionários deverão ser capacitados, treinados e conscientizados a exercer suas atividades em conformidade com princípios da Política Ambiental e da Visão, Missão, Valores e Comprometimentos Éticos da CPFL, além das Diretrizes estabelecidas neste documento”.

Ainda é possível constatar em RS5 o relato da realização de reuniões de integração destinadas aos colaboradores terceirizados como forma de treinamento. Já em OR12 o treinamento dos colaboradores vinculados aos fornecedores é de responsabilidade destes,

estando orientado pelos valores e compromissos estabelecidos pela companhia contratante. Em RS1 há o registro da existência de um sistema educacional com abrangência a todos os colaboradores (não delimitando se este sistema é apenas para os colaboradores internos).

Assim, as estratégias variam desde a existência de ônus ao contratado, o qual deve seguir os princípios, diretrizes e demais declarações da companhia que o contrata e promover por sua conta os treinamentos e capacitações necessários; passam pela viabilização de treinamentos em uma plataforma de ensino própria; e o estabelecimento de treinamentos específicos para as áreas de saúde e segurança e meio ambiente.

4.2.5 Sensibilização

Para este tema específico, busca-se identificar se as práticas sustentáveis promovidas pela organização são entendidas por suas partes interessadas. Nesse sentido, a empresa deve estabelecer mecanismos de verificação desse *status*. Com essa condição, um extrato foi identificado:

RS5: “As pessoas estão na base do propósito da ENGIE Brasil Energia. Trabalhamos para que elas atuem como agentes de transformação do planeta, o que nos motiva a garantir o desenvolvimento e bem-estar de nossos colaboradores, dialogar com *stakeholders*, promover a inclusão e nos manter atentos ao impacto social de todas as nossas atividades”.

Enquanto fator de sucesso, a “sensibilização” ocorre de forma atrelada às ações vinculadas à “transparência” e o “treinamento”, desde que elas abranjam todas as partes interessadas (e não só colaboradores internos). Estratégias devem ser criadas na intenção de garantir a comunicação, mas também de garantir que o aprendizado e o engajamento das partes interessadas aconteçam perante todas as implicações dos processos de negócios de uma organização. A sensibilização pode estar no “radar” da empresa como intenção, meta. Mas é a efetiva comunicação que garante esse fluxo de repasse de informações às partes interessadas. Isto significa dizer que a elaboração de um documento (relatórios, por exemplo) por si só não viabilizam a sensibilização; a estratégia decidida para conduzir o processo de sensibilização é que proporcionará os resultados esperados.

4.2.6 Comprometimento da alta administração

A alta administração direciona os rumos de sua organização. Nessa linha, o comprometimento deste grupo com a sustentabilidade, com ações orientadas a atender os fatores ESG, é uma estratégia esperada. Para presente tema, atentou-se às características desse grupo, verificando se estes possuem independência, se levam em consideração os fatores ESG em sua agenda e se possui comprometimento com a sustentabilidade corporativa. A seguir, alguns extratos:

WS20: "O Conselho de Administração é responsável pela orientação geral dos negócios da Companhia, pela eleição e destituição dos diretores e determinação de suas respectivas atribuições, bem como pela fiscalização da gestão dos mesmos. É composto por nove membros e igual número de suplentes: seis representantes do acionista controlador, dois dos acionistas minoritários – membros independentes (conforme definição do Novo Mercado da Bolsa de Valores do Brasil - B3), e um é o indicado pelos empregados”.

RA2: "Conselho de Administração: aprova a Política de Sustentabilidade, acompanha a evolução do Plano e da Plataforma de Sustentabilidade e observa aspectos econômicos, sociais, regulatórios, ambientais e as diretrizes de governança corporativa da CPFL Energia”.

PO3: "As lideranças da empresa são responsáveis por implementar, divulgar e fazer cumprir esta Política (de sustentabilidade), apoiadas pelo Comitê de Sustentabilidade e pelo Conselho de Administração para garantirem a estrutura necessária ao estabelecimento, análise e cumprimento dos objetivos e metas de sustentabilidade”.

As empresas relatam o engajamento de seus conselhos de administração com a sustentabilidade. Em WS20 observa-se que o conselho tem parte de seus membros independentes, inclusive com membros indicados pelos funcionários da organização.

Em RA2 e PO3 está pontuada a promoção de políticas de sustentabilidade, tendo como conteúdo diretrizes, metas e objetivos focados na sustentabilidade. Assim, entende-se que o alinhamento de uma empresa com fatores ESG está registrado em nível estratégico, ao delinear intenções e ter compromissos estabelecidos por aqueles que definem os rumos da organização.

Sobre a promoção de uma agenda sustentável (pergunta de orientação 9 do modelo), identificou-se os seguintes extratos:

WS20: "(O fórum de sustentabilidade) contribui para consolidar a sustentabilidade como parte fundamental da cultura organizacional da Companhia. Para isso, propõe metas e ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável, estimula iniciativas e avalia solicitações

de apoio a ações em benefício das comunidades onde a ENGIE Brasil Energia está inserida".

RS5: "Um dos elementos da avaliação das competências é o engajamento dos executivos para o atingimento dos objetivos não financeiros, dentre outros aspectos ambientais, sociais e de governança, tais como requisitos éticos e de gestão corporativa".

Verifica-se que o documento WS20 descreve a presença de um fórum de sustentabilidade na estrutura de governança com a proposição de metas e ações voltadas às comunidades. Já RS5 indica que o engajamento dos membros da alta administração com os aspectos ESG é um ponto considerado na avaliação de competências desses colaboradores.

Assim, infere-se que a alta administração precisa de independência para exercer de modo efetivo o seu comprometimento, não estando atrelado a fatores impeditivos (conflitos de interesses) ou crenças limitantes a respeito dos aspectos da sustentabilidade. Sobre conflitos de interesse, extrai-se as seguintes passagens:

CC1: "Evitaremos situações que possam criar ou parecer criar um conflito entre nossos interesses pessoais e os da AES. Nossas decisões de negócio serão regidas por discernimento, objetividade e lealdade com a AES e partes interessadas e não por nossos interesses pessoais".

CC9: "Devemos agir com integridade e transparência, evitando, em nosso trabalho, conflitos de interesse, reais ou aparentes, nos relacionamentos profissionais. (...) Nossas relações com os fornecedores devem considerar os interesses legítimos de ambos, não sendo admitidas vantagens indevidas, obtidas por meio de manipulação de informação, intimidação, coerção, coação ou constrangimento, a criação artificial de situações de dependência, práticas de concorrência desleal ou situações de conflito de interesses com os negócios da empresa".

CC7: "(Na relação com fornecedores busca) evitar qualquer conflito de interesses que possa prejudicar a tomada de decisão objetiva e independente".

Os três extratos acima foram retirados dos códigos de conduta das empresas estudadas. Percebe-se em CC9 a importância de não observar conflitos de interesse alcançando todos os colaboradores, nem de admitir o recebimento de vantagens indevidas mediante práticas não aceitáveis como a coação, o constrangimento, manipulação, etc. Em linhas gerais, os conflitos de interesse não devem causar prejuízos a condução do negócio.

Assim, o engajamento pessoal dos membros da alta administração reflete a elaboração da agenda ambiental promovida pela empresa, visto a posição estratégica que esse grupo ocupa

na estrutura de governança. Em soma, tal posição também pode refletir a transmissão de bons exemplos aos seus colaboradores internos e demais partes interessadas. Assim, a configuração de um grupo coeso, pautando ações com foco na sustentabilidade, somam forças em prol do alcance de boas práticas na atividade empresarial.

4.2.7 Definindo valores organizacionais

Nesta subseção, 09 perguntas estão agrupadas para analisar o tema (perguntas 11-19). Busca-se informações a respeito da existência de documentos orientadores que registrem os valores da organização, na forma de políticas, códigos e declarações. A análise abrange os códigos de ética e/ou conduta, a existência de políticas de sustentabilidade e de integridade; e declarações de compromisso sobre mudanças climáticas, diversidade e direitos humanos. Buscar por esses conteúdos permite a observação de alguns fatores ESG enquanto valor organizacional.

As empresas possuem códigos de conduta e/ou ética, bem como política de sustentabilidade. Segue extrato:

RA2: "A sustentabilidade é a espinha dorsal de nossa estratégia corporativa e de nosso processo de tomada de decisão. Por meio do Plano de Sustentabilidade, totalmente atrelado aos negócios, endereçamos iniciativas, compromissos e metas até 2024"

Seguindo, não foi observado conteúdo que indique a existência de uma política de integridade nas empresas. Todavia, este tema é trabalhado enquanto valor nos códigos de ética e/ou conduta. Sobre o compromisso das empresas com a diversidade (de raça e de gênero) as empresas possuem política ou declaração que orientam os compromissos desta em relação ao tema:

PO2: "Ações afirmativas e compromissos: combate a qualquer tipo de discriminação, assédio ou outras práticas inadequadas sob todas as formas, envolvendo colaboradores, clientes ou terceiros; definição de práticas inclusivas diárias que favoreçam a uma cultura de respeito, diálogo e colaboração, com foco nas competências e no respeito às diferenças. Isto inclui evitar quaisquer comentários preconceituosos, discriminatórios, ou constrangedores quanto a qualquer tipo de Diversidade, mesmo não intencional e na ausência do indivíduo referido; à promoção da Diversidade em todos os processos de Recursos Humanos, incluindo atração, seleção, recrutamento, remuneração,

promoções, movimentações e treinamento; ao estímulo ao aumento da representatividade de grupos minoritários e à igualdade de gênero nos cargos de liderança e alta administração da Companhia; identificação de possíveis barreiras à diversidade nos processos e práticas de gestão; ampliação da consciência da organização e capacitação continuada com relação à diversidade e inclusão; criação de canais de participação de todos em torno dos princípios e práticas de valorização da diversidade na empresa, abrindo espaços de diálogo e de colaboração que devem ser estimulados e mantidos nas áreas, com o apoio dos gestores; avaliação de oportunidades para o estabelecimento de programas e ferramentas que favoreçam a capacitação, o desenvolvimento profissional e a inclusão no mercado de trabalho dos grupos vulneráveis".

RS5: "Nossa Política de Direitos Humanos, assim como o Código de Ética da Companhia, estabelecem a não discriminação como elemento fundamental de nossa cultura corporativa. Nesse sentido, não são tolerados preconceitos de natureza alguma — etnia, religião, gênero, preferências político-partidária, idade, status social, restrições físicas ou qualquer outra característica pessoal".

Observa-se a abordagem do tema em documentos distintos. Em PO2 são descritas uma série de ações afirmativas relacionadas a questão da diversidade. Neste caso, o tema é trabalhado em uma política específica, com a apresentação de um rol de compromissos estabelecidos pela empresa. A política (documento PO2) se estende aos colaboradores da empresa e todos os parceiros de negócio (subsidiárias) e tem 05 pilares: cultura (com foco em raça e etnia); gênero (aborda os temas gênero, orientação sexual, estado civil ou gestação); LGBTQIA+ (orientação sexual, identidade e expressão de gênero); pessoas com deficiência (abordagem anticapacitista); origens (pertinente a faixa etária, nacionalidade, regionalidade, condição socioeconômica ou religião).

Já no documento RS5 há indicação de que o tema diversidade é abordado na política de direitos humanos e no código de ética da empresa estudada (documentos CE1 e PO19) e centra a consideração do tema a partir do combate ao preconceito.

Sobre declarações ou políticas que tratem do tema direitos humanos, observou-se que as empresas tratam o tema de forma a estabelecer compromissos:

RS5: "Política de Direitos Humanos: registra os compromissos relacionados à proteção dos direitos humanos em projetos e operações, incluindo cuidados relativos à cadeia de valor".

No documento DE1 são elencados princípios que norteiam os negócios da companhia e toda a sua cadeia de valor. Aborda sobre a equidade do tratamento e dignidade da pessoa

humana; a erradicação do trabalho infantil e do trabalho forçado ou compulsório; o combate à prática de discriminação em todas as suas formas e valorização da diversidade; prevenção do assédio moral e sexual; respeito à livre associação sindical e direito à negociação coletiva; direitos trabalhistas de colaboradores próprios e terceiros; acesso a atividades de educação e desenvolvimento; e o diálogo interno.

Sobre o tema “mudanças climáticas” (pergunta de orientação P16) duas das três empresas estudadas definiram uma declaração de compromissos para mudanças climáticas. Os documentos RS1 e RS5 registram as linhas gerais dos compromissos firmados:

RS1: "A Declaração de Compromissos para Mudanças Climáticas e nossa Política de Sustentabilidade estabelecem as diretrizes para gerir o tema e reduzir as emissões de GEE em nossa cadeia produtiva a partir de cinco frentes: engajamento, redução de emissões GEE, inovação, transparência e gestão de riscos".

RS5: "Globalmente, a controladora ENGIE subscreve o *Carbon Disclosure Program* (CDP), o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), a iniciativa de proteção da biodiversidade *act4nature* e diversas iniciativas com foco nas mudanças climáticas e na transição energética".

Inerente ao plano de negócio das empresas do ramo de energias renováveis, a redução de emissões de gases de efeito estufa torna-se um propósito natural dessas organizações.

Sintetizando, o tratamento dos temas diversidade, inclusão, direitos humanos e mudanças do clima enquanto valores organizacionais de uma empresa é relevante e precisa ser bem encaminhado, devendo os compromissos estabelecidos nas declarações e políticas traduzidos em metas e ações. Para o nível de análise deste tópico (o fator de sucesso “definindo valores organizacionais” se insere na dimensão de planejamento do modelo AISC adaptado), a abordagem aqui constatada é suficiente. Entretanto, como forma de garantir a conformidade com estes valores, se faz necessário formalizá-los em ações, programas e projetos para execução e acompanhamento.

Como última análise deste tópico, será abordada a seguir a adoção por parte das empresas de normas e valores para a sustentabilidade corporativa, bem como a verificação de cultura organizacional com vistas a identificação de aspectos e impactos ambientais (perguntas 17-19 do modelo). Seguem os extratos dos documentos:

RS1: "Gerenciamos os aspectos ambientais de forma centralizada e apoiada em nosso Sistema de Gestão Integrado (SGI), certificado de acordo com as normas ISO 14001 e ISO 45001, revalidadas em 2020".

RA2: "Para os processos de licenciamento ambiental, realizamos estudos prévios para identificação dos potenciais impactos dos projetos e aplicamos o princípio da precaução para minimizá-los e para mitigar riscos. Nas demais fases dos empreendimentos, utilizamos técnicas construtivas e sistemas de controle eficientes na operação para evitar danos ao meio ambiente".

Os dois extratos acima indicam abordagens diferentes com relação a cultura de mensuração de aspectos e impactos ambientais. Em RA2 o registro foca nos processos de licenciamento ambiental, instrumento de gestão no qual por muitas vezes a identificação de aspectos e impactos ambientais deve ser observada. Já em RS1 a abordagem da mensuração de aspectos e impactos é ampla e integrada, visto que a empresa possui o Sistema de Gestão Integrado (SGI) e a certificação de seu Sistema de Gestão Ambiental (SGA), os quais demandam da organização a realização dessa mensuração.

Na política de sustentabilidade (documento PO12), uma das empresas aborda que avalia e controla os impactos de suas atividades, desenvolve projetos e define objetivos e metas para melhorar seu desempenho na proteção do meio ambiente. Nesse sentido, concentra suas ações no uso sustentável dos recursos naturais, na conservação da água, do ar, do solo e da biodiversidade, na gestão dos resíduos sólidos e no gerenciamento de situações de emergência, minimizando sua pegada ecológica.

4.2.8 Metas e objetivos com vistas a contemplar fatores ESG

Para a análise do presente tema, quatro perguntas de orientação do modelo AISC adaptado são utilizadas (perguntas P20 a P23). Elas tem o foco voltado para o planejamento estratégico de uma empresa. Sobre a promoção da gestão dos riscos nas organizações, foram identificados os seguintes extratos:

RS5: "A análise de riscos e oportunidades constitui um exercício permanente na Companhia, envolvendo, além de conselheiros e diretores, todos os colaboradores, especialmente os dedicados às funções de gestão. O Fórum de Gerenciamento de Riscos, transversal e multidisciplinar, contribui para fortalecer essa dinâmica (...)".

RA2: "A abordagem do modelo de gestão corporativa de riscos é baseada em quatro pilares – planejamento, execução, verificação e

atuação. Os indicadores e limites de risco são avaliados continuamente e, quando necessário, a Diretoria-Executiva propõe alterações e as submete à deliberação do Conselho de Administração".

A ferramenta de gestão de riscos foi observada na estrutura de governança das empresas. Em RS5 a perspectiva é enfatizada na análise de riscos; já em RA2 há indicação das etapas da gestão de riscos, sendo elas: planejamento, execução, verificação e atuação (observando o ciclo PDCA). Outra afirmação possível é que mesmo variando o nível de participação das partes interessadas no processo de gestão de riscos, a alta administração se mostra como importante ator na condução das ações para viabilizar essa ferramenta.

Atentando a consideração dos aspectos social, econômico e ambiental nos objetivos organizacionais das empresas, pontua-se a observância desses aspectos na forma de estar alinhado com a sustentabilidade:

RS1: "Nosso compromisso em inovar e entregar soluções completas para os clientes tem o objetivo de promover o uso eficiente dessa energia renovável, para que cada vez mais produtos e serviços cheguem à sociedade com menor impacto ambiental".

RA2: "As nossas atividades e a priorização de investimentos alinhada aos nossos valores e tendências globais para o desenvolvimento sustentável são orientados pelo nosso Plano de Sustentabilidade".

RS5: "Como forma de gerar alinhamento entre as perspectivas do negócio e as demandas inerentes ao desenvolvimento sustentável, em âmbito global e local, a ENGIE agrega às metas de performance econômica os chamados objetivos não financeiros. Com foco nas pessoas e no planeta, esses objetivos também orientam a estratégia corporativa, junto aos aspectos financeiros".

O conteúdo de RA2 indica uma força externa guiando esse comportamento da empresa, mencionando as "tendências globais", o modo com o mercado se organiza e a postura que este exige das organizações para obter vantagem competitiva. Ainda, RS5 pontua o alinhamento com a sustentabilidade ao estabelecer objetivos não financeiros às metas ligadas a performance econômica. Esta é uma postura interessante no sentido de demonstrar que o desempenho de uma organização com vistas ao crescimento, à rentabilidade, passa pela definição de ações distintas do escopo puramente econômico. Pode derivar de uma boa performance econômica a execução de ações socioambientais, como o desenvolvimento de projetos em comunidades locais, o investimento em iniciativas sociais, etc.

Avançando em uma abordagem contemporânea da sustentabilidade, ao considerar os fatores ESG nas ações de gestão de uma empresa, os extratos a seguir atentam sobre esses fatores:

RS1: "Nossa estratégia tem como pilar primordial a responsabilidade com a sociedade, o meio ambiente e a governança corporativa da nossa companhia. Aplicamos as melhores práticas em nossas ações e processos, imprimindo a ética e nossos valores em tudo o que fazemos".

RA2: "Em 2020, apresentamos nossos compromissos a investidores nacionais e internacionais, por meio de evento on-line exclusivo acerca de aspectos ESG".

Os extratos de RS1 e RA2 apresentam a consideração dos aspectos ESG na estratégia das empresas. Ressalta-se que, enquanto mensagem expressa nos documentos analisados, qualquer indicação sobre ações pensadas em contemplar os fatores ESG só pode ser feita por meio da materialidade de um plano ou da construção de uma estrutura organizacional que garanta a viabilidade das ações. Reforça-se que neste momento da análise de conteúdo estão sendo observadas os extratos numa perspectiva de planejamento, isto é, enquanto indicações, intenções e compromissos que se assumem no sentido de cumprir. Para verificar se todas as manifestações dos documentos são viabilizadas pela empresa é necessário explorar a temática sob o ponto de vista da execução (e isto será feito a seguir).

4.2.9 Integração/adaptação dos sistemas de gestão com vistas a consideração dos fatores ESG

Colocar em prática as estratégias delineadas para a empresa em uma perspectiva de atender os fatores ESG requer uma visão ampla e integrada dos fluxos dos processos existentes. Essa integração precisa ocorrer horizontal (dentro de um mesmo nível de gestão, entre os pares) e verticalmente (entre estruturas subordinados hierarquicamente). As 12 perguntas de orientação (perguntas P24 a P35) do modelo AISC adaptado que contemplam esse tema buscam verificar a adoção de algumas ferramentas de gestão e estratégias com vistas ao objetivo da integração considerando os fatores ESG.

A primeira verificação é que as empresas possuem sistema de *compliance* em sua estrutura de governança, sistema de gestão ambiental (certificação ISO 14.001), promovem a *due dilligence* e realizam treinamentos e capacitações internas vislumbrando o conhecimento sobre a sustentabilidade. A seguir, os extratos:

RA2: “Contamos com o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que compreende diretrizes e processos em linha com os requisitos legais aplicáveis aos ativos de geração, transmissão, distribuição e soluções. Com isso, além de assegurarmos a conformidade de nossas operações às licenças ambientais, embasamos nossos investimentos para projetos de geração de valor em toda a nossa cadeia”.

Como registrado no extrato de RA2, possuir um SGA certificado na empresa garante a que aspectos e impactos ambientais serão mensurados e geridos, a conformidade legal em matéria de leis ambientais e a busca pela melhoria contínua dos processos relacionados ao sistema. No caso específico, o SGA é bem abrangente, possuindo um escopo que alcança várias atividades da empresa.

O fato de uma empresa possuir esse tipo de certificação, validando o seu sistema de gestão ambiental, pode ser um fator de maior confiabilidade para o mercado. Sabe-se que viabilizar certificações deste tipo (não só o SGA, mas também os Sistemas de Gestão de *Compliance*, de Gestão Integrada, entre outros) demanda investimento financeiro e pode não ser acessível à parte das empresas. Indica-se, neste caso, que se observe os preceitos de um SGA e busque implementar de forma autônoma, mas orientada por um profissional capacitado para tal.

Pontuando a investigação dos parceiros, fornecedores e demais partes interessadas, a *due dilligence* se mostra como uma prática necessária quando se tem o objetivo de manter o alinhamento aos propósitos da empresa. A seguir, alguns extratos:

WS1: "Os parceiros da AES passam por um processo criterioso de *due diligence* e incluímos nos contatos uma rígida linguagem de *Compliance*, quando apropriado. A linguagem de *Compliance* pode contemplar questões como corrupção, tráfico de influência, conformidade legal e regulatória e exigências de relatórios. Os Diretores de *Compliance* trabalham em estreita colaboração com parceiros comerciais, empreiteiros e equipes de desenvolvimento de projetos para identificar possíveis questões éticas e resolver problemas antes da assinatura de acordos ou contratos".

CC9: “O Grupo CPFL leva em consideração a conformidade de um fornecedor com este código (de conduta) ao tomar decisões de relacionamento de negócios e de aquisições; os fornecedores devem apresentar documentação suficiente para demonstrar a aderência a este Código, bem como à legislação vigente; os fornecedores devem responder prontamente às solicitações do Grupo CPFL ou de terceiros trabalhando em nome do Grupo CPFL quanto aos assuntos cobertos por este Código”.

RS5: "O processo de *due diligence* da ENGIE Brasil Energia conta com uma ferramenta de *big data*, automatizada, que possibilita a análise de mais de 238 critérios aplicáveis a fornecedores. Entre esses critérios estão pendências da empresa e dos sócios em cadastros nacionais, status de licenciamentos, autuações ou embargos ambientais, associações ao trabalho escravo, processos judiciais ou fortes suspeitas relacionados a corrupção, conflito de interesse e lavagem de dinheiro, vínculo a pessoa politicamente exposta, código de conduta ou de ética e de política de direitos humanos”.

Os extratos registram a preocupação e os cuidados das empresas com a realização da *due diligence* a fim evitar situações indesejáveis ou incoerentes com os valores, políticas, planos e estratégias de governança. Como pontuado em WS1, CC9, RS5, essa verificação alcança fornecedores. Foi visto nesta dissertação (especificamente no mapeamento sistemático) que a estratégia é aplicada em parte interessadas. Isto significa dizer que pessoas ou empresas podem ser objeto da pesquisa, inclusive colaboradores internos da empresa.

Nesse aspecto, cabe enfatizar que a prática da *due diligence* não induz a ponderações particulares ou julgamentos pessoais por parte de quem conduz a verificação.

Em WS1 é observado que o mecanismo deve ser aplicado antes de uma contratação. Ainda, a verificação deve ser orientada por critérios padronizados como os sugeridos em RS5, os quais versam sobre inconsistências judiciais (em especial em matéria ambiental) e sobre a postura ética (por exemplo, apologia a posturas incoerentes aos propósitos da empresa). Em soma, CC9 traz a sua abordagem de necessidade de comprovação das informações prestadas e a possibilidade da empresa demandar informações complementares aos fornecedores para esclarecer alguma ponto analisado.

Sobre treinamentos e capacitações, as empresas pontuam que procedem com essa prática junto aos seus colaboradores e terceiros. Segue:

PO3: "(É um objetivo) Possuir um Sistema de Gestão Ambiental, amplamente divulgado para os diferentes públicos de relacionamento, que visa à proteção e preservação ambiental e monitorar o desempenho ambiental da AES Tietê Energia S.A. e de suas subsidiárias, com objetivos e metas definidas, ações de treinamento e conscientização dos colaboradores próprios e terceiros, e que seja auditado internamente e por terceira parte independente”.

RA2: "Iniciamos, também, a revisão de toda a grade de treinamentos e intensificamos as capacitações on-line, que hoje representam 90% dos treinamentos, por meio da Universidade CPFL. (...) A estrutura (Universidade CPFL) compreende uma série de treinamentos focados

no desenvolvimento profissional e nas prioridades estratégicas da companhia”.

No documento PO3 há menção a realização de treinamento e capacitação no âmbito de seu SGA. Na verdade, a estratégia é colocada como um objetivo organizacional, não podendo inferir neste caso que a prática é efetiva. Por seu turno, RA2 registra que a empresa possui uma plataforma de ensino própria de capacitação e treinamento, com destaque a realização de cursos *online*. Esta estratégia relatada em RA2 é uma possibilidade interessante, mas cabe o contraponto de que nem todas as empresas tem condições de viabilizar a oferta de treinamentos nessas condições, necessitando recorrer a outros profissionais ou empresas.

Agora, sobre a questão da diversidade no âmbito da empresa, será verificado o tema em termos práticos, a nível da alta administração e da empresa como um todo (com seus colaboradores):

RS1: “Finalizamos o ano (2020) com uma mudança importante em nossa governança. A alteração na posição de CEO da AES Brasil sinaliza como valorizamos a diversidade para a construção de uma companhia sustentável e alinhada aos conceitos ESG”.

RS5: "Atenta a todo o leque de grupos e causas relacionados à diversidade, a ENGIE Brasil Energia vem trabalhando mais intensamente, nos últimos anos, pela equidade de gênero — a maior participação de mulheres em cargos de liderança está entre os objetivos não financeiros do Grupo ENGIE, em âmbito global. Nesse sentido, um marco importante de 2020 foi a integração de três mulheres aos membros da alta gestão da ENGIE Brasil Energia — duas no Conselho de Administração e uma na Diretoria Executiva”.

Sobre a diversidade na alta administração, RS1 registra que a presidente da organização é uma mulher, recém alocada na posição, afirmando que a “alteração na posição de CEO da AES Brasil sinaliza como valorizamos a diversidade para a construção de uma companhia sustentável e alinhada aos conceitos ESG”.

Neste ponto cabe uma análise importante sobre esta colocação. É muito importante o fato de uma mulher ocupar o mais alto cargo na estrutura de governança de uma empresa. Entretanto, não há correlação direta neste fato com a valorização da diversidade em suas ações. Independente do gênero ou de outra característica que este gestor possua (raça, idade, religião, origem, classe social, etc.), se ele não possuir um alinhamento com, por exemplo, os fatores ESG, não há representatividade no seu posto de trabalho.

Continuando, sobre a observância da diversidade entre seus colaboradores, seguem os extratos:

RS1: "Aproximadamente 1,5 mil pessoas trabalham nas atividades da nossa companhia – entre colaboradores próprios e terceiros contratados pelas empresas prestadoras de serviços. Nosso compromisso com a sustentabilidade também passa pela construção de um ambiente de trabalho livre de discriminação e preconceito, inclusivo e no qual a diversidade entre os profissionais impulse a inovação e a melhoria dos diferentes processos da companhia”.

RS5: “Seguindo os princípios norteadores da ONU Mulheres, a Companhia tem assegurado a inserção de, pelo menos, uma mulher entre os finalistas dos processos seletivos que realiza. Somam-se a essa iniciativa o esforço para buscar mulheres fora da empresa em carreiras técnicas, a oferta de benefícios que conciliem vida profissional e pessoal e treinamentos para combater vieses que impeçam a equidade de avaliação em relação aos homens”.

RA2: “Ao final de 2020, contávamos com 13.607 colaboradores, com uma taxa de rotatividade de 14% ao ano. Do total de colaboradores, 81,7% são homens e 65,1% estão na faixa etária entre 30 e 50 anos. Temos profissionais em quatro regiões do país, sendo a mais representativa ao Sudeste, com 9.571 pessoas”.

Os documentos registram as estatísticas sobre o número de pessoas contratadas em função do gênero. RA2 registra que não há paridade nesse quesito. Apesar de não apresentar dados estatísticos, em RS5 é pontuada a preocupação da inserção de mulheres nos processos de seleção de pessoal, assegurando que ao menos uma mulher esteja entre os candidatos finalistas ao pleito de uma oferta de cargo.

Apesar de não relatado, seria importante destacar nos documentos das empresas as estatísticas de pessoas com deficiência (PCD) e de pessoas negras (estratificando por nível de gerenciamento e ocupação de cargo/função).

Fechando o tema da seção, serão verificados os registros sobre incentivos a projetos socioambientais. Todas as três empresas analisadas promovem a essa prática. Segue o registro:

RS5: "Parceiras na busca pelo desenvolvimento sustentável, as comunidades das regiões onde a Companhia se insere constituem um público prioritário para a ENGIE Brasil Energia. Por isso, mantemos abertos canais de diálogo e apoiamos uma série de iniciativas locais, destinando investimentos sociais principalmente às seguintes áreas estratégicas: acesso à cultura e ao esporte, proteção da infância e da juventude, geração de renda e inclusão social”.

RA2: "Com 17 anos de trajetória, o Instituto CPFL é a plataforma de investimento social privado do grupo CPFL Energia, responsável pela integração de programas sociais do grupo em uma única rede"

Há menção nos documentos sobre o incentivo a projetos voltados para humanização e melhorias em hospitais públicos; para a promoção de eficiência energética para comunidades de baixa renda; e para atividades culturais e de qualidade de vida (esportes). Em RS1 são listados projetos classificados sob os pilares do voluntariado, da inclusão produtiva, educação e conscientização e apoio ao desenvolvimento local.

Considerando o conteúdo registrado em RS5, reflete-se sobre a motivação para a promoção dos projetos destacados por cada empresa. Sabe-se que ao desenvolver atividades de impacto ambiental significativo ao meio, medidas mitigadoras e compensatórias precisam ser promovidas pelas empresas conforme o alinhamento feito pelo órgão ambiental ao conceder a licença para um empreendimento. Nesse sentido, é importante atentar que o incentivo a projetos socioambientais pode ser um cumprimento de condicionante, e não uma iniciativa baseada nos propósitos da empresa. O cuidado nessa abordagem é não induzir as partes interessadas a esta interpretação, estando assim a empresa sob o risco de prática do *greenwashing*.

4.2.10 Práticas efetivas e influência das ações nos fatores ESG

Serão registradas a seguir as práticas efetivas das empresas e as respectivas influências que estas teriam nos fatores ESG. Em outras palavras, serão verificadas as formas como a empresa executa o seu plano de ação e se haveria ou não direcionamento para atender os aspectos ligados à governança, ao meio ambiente e à sociedade.

Sobre a avaliação das ações desempenhadas pelas empresas (pergunta de orientação 36), buscou-se verificar quais seriam os mecanismos aplicados, sob a perspectiva da integração da sustentabilidade nessas ações. Observa-se os extratos abaixo:

RS1: “(Considera avaliações dentro do contexto dos procedimentos e diretrizes de seu SGA para) definir objetivos, metas e prazos, com acompanhamento de indicadores de desempenho (consumo de água, energia, emissões, resíduos etc.)”.

RS5: “Essa avaliação é realizada de forma sistemática, permeando todas as atividades, norteadas por quatro objetivos principais: gestão de riscos e oportunidades; criação e manutenção de resultados, reputação e motivação interna; encorajamento a um certo nível de exposição ao risco, razoável em relação a aspectos legais, econômicos e

socioambientais; assecuração da conformidade das ações com as obrigações legais e regulatórias, bem como em relação aos valores da ENGIE Brasil Energia".

No documento RS1 foi pontuado que uma das empresas se vale do seu SGA para promover a avaliação de suas ações sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. Já em RS5 a empresa adota o mecanismo de avaliar as ações por meio do gerenciamento de riscos feito por ela, promovendo uma avaliação dos resultados de forma integrada.

Os dois trechos dos documentos nos mostram que as empresas adotam níveis de detalhamento diferentes nas avaliações. Enquanto uma indica proceder de forma pontual, por meio de indicadores de desempenho, a outra já aponta abordagens estratégicas alinhadas aos valores da empresa.

Não caberia traçar um comparativo e ou qualificar qual delas apresenta o melhor mecanismo de avaliação. O que se deve levar em consideração são as ferramentas que a gestão possui para conduzir esse processo e como ele pode ser aprimorado. Avaliar a performance perante critérios ESG demanda inicialmente o estabelecimento de indicadores e a organização dos registros da empresa com vistas a subsidiar a resposta que estes indicadores demandam. A complexidade desses indicadores é que poderá fazer a diferença na governança da empresa, visto que a avaliação pode derivar de uma informação básica contida nas contas de consumo de água e energia, indo até informações subjetivas sobre o número de condicionantes ambientais não cumpridas nas atividades licenciadas da empresa.

Como ferramenta importante no processo de avaliação em uma empresa (perguntas p39, p41 e p44), a auditoria também será verificada nos documentos, verificando se está é utilizada como um mecanismo de monitoramento, se as equipes envolvidas nesse processo possuem competências para conduzir os processos e se a empresa se submete a algum tipo de auditoria externa ou independente. Veja a seguir:

RS1: "A eficiência do sistema é avaliada anualmente por auditorias interna e externa. A cada três anos ocorre uma auditoria externa para recertificação, mesma regularidade da auditoria realizada pela AES Corporation. Todas as nossas operações atendem às exigências dos órgãos ambientais responsáveis".

Em RS1 é afirmado que a empresa se submete tanto a auditorias internas e externas, com periodicidade definida, indicando ainda que apresenta conformidade perante exigências dos órgãos ambientais. Os documentos analisados não apresentam respostas para as perguntas

de observação a ponto de extrair outros trechos dos documentos. Todavia é importante mencionar que os documentos RS1 e RS5 apresentam informações sobre suas respectivas empresas que demonstram que elas possuem um setor de auditoria interna. Entretanto, não foi possível verificar o seu escopo de atuação. Registra-se aqui a importância de, ao existir na estrutura organizacional da empresa um departamento que cuide da auditoria interna, esse setor deve se preocupar não só com os elementos financeiros ou que gerem algum tipo de conformidade legal, mas também busque acompanhar, monitorar resultados não financeiros, como aquelas ligadas aos fatores ESG, inclusive já pontuadas ao longo dessa análise de conteúdo.

Sobre o repasse de feedbacks das partes interessadas à organização, pontua-se o seguinte trecho do RS5:

RS5: "(...) na fase de operação dos empreendimentos, as interações, comentários ou queixas recebidas da comunidade são registradas no Sistema de Gestão Integrado, gerando os chamados “Planos de ação para comunicações de partes interessadas”, que seguem um fluxo de registro, análise e, conforme a pertinência, ação e posterior feedback aos stakeholders envolvidos. Ao longo de 2020, foram registradas 93 manifestações no Sistema — que abrange 100% das operações”.

Uma das empresas informa possuir essa prática, demonstrando ter criado um processo específico para garantir o fluxo de informações entre partes interessadas e a empresa. O fluxo foi organizado começando pelo registro das demandas, seguindo pela análise e posterior retorno aos demandantes. Sobre a existência de um canal de denúncias (pergunta de orientação p43), todas as empresas mencionam sua existência nas suas respectivas estruturas de governança. Em RS5 observa-se como se dá o funcionamento deste em uma das empresas:

RS5: “A Companhia mantém, desde 2019, um canal externo de reporte ou denúncias relacionadas a questões éticas, que complementa as plataformas internas dedicadas ao tema. (...) Todas as situações relatadas são mantidas em absoluto sigilo, com garantia de não retaliação. Independentemente do canal utilizado para manifestação, a apuração das denúncias é conduzida pelo Fórum de Ética da ENGIE Brasil Energia. Ao longo de 2020, não foram recebidas denúncias de corrupção”.

Outros documentos abordam sobre essa questão (WS1, WS19, CC8). Nesses documentos são registradas as expressões e formas de coleta das denúncias, as quais podem ser enviadas de forma anônima e, quando identificada, há garantia do sigilo. As empresas usam

termos diversos à “canal de denúncias”, como “*helpline*” ou “relate uma preocupação” (mencionadas no documento WS1). O uso de expressões diversas para representar a coleta de denúncias pode retirar a carga valorativa que a palavra “denúncia” possui ao ser entendida como um ato com repercussões negativas.

Os mesmos documentos também mencionam que os canais não se limitam ao uso por parte dos colaboradores, mas destina-se ao uso das partes interessadas e da sociedade como um todo.

4.2.11 Cumprimento legal

Para este tema, foram verificados a existência de processos judiciais, procedimentos junto ao Ministério Público do Rio Grande do Norte e também a existência de autos de infração junto ao órgão ambiental do Estado (IDEMA).

Como já descrito na metodologia a busca ativa deu-se através dos sistemas eletrônicos de cada órgão, com base nos CNPJs de cada parque eólico. Assim, encontrou-se os seguintes números:

Tabela 7 – Número de autos de infração e processos judiciais verificados nas empresas do estudo de caso.

<i>Empresa</i>	<i>Número de parques eólicos considerados</i>	<i>Processos judiciais</i>	<i>MPRN</i>	<i>IDEMA (autos de infração)</i>
<i>AES Tietê/ AES Brasil</i>	1	49	2	1
<i>CPFL Energias</i>	19	25	2	4
<i>Engie Brasil</i>	14	-	-	-
<i>Total</i>	34	74	4	5

Fonte: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (2021); Tribunal Regional do Trabalho – 21ª Região (2021); Justiça Federal do Rio Grande do Norte (2021); Tribunal Regional Federal – 1ª Região (2021); Ministério Público do Rio Grande do Norte (2021); Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente (2021).

Como observado na tabela, cerca de 34 parques eólicos foram considerados no levantamento. Nessa amostra, foram verificados 74 processos judiciais, sendo estes no âmbito da justiça estadual (34 processos) e da área trabalhista (26 processos).

Sobre os procedimentos no Ministério Público estadual, destaca-se a existência de um inquérito civil¹¹ sobre possíveis irregularidades no procedimento de licenciamento ambiental de parques eólicos junto a comarca de Santana do Matos (município do Rio Grande do Norte), figurando na lista parques gerenciados pela empresa CPFL. O principal objeto do inquérito foi investigar irregularidades na supressão de vegetação sem a prévia autorização do órgão ambiental. O inquérito foi arquivado por ausência de fundamentos para adoção de medidas judiciais.

Já sobre os autos de infração junto ao órgão ambiental licenciador (IDEMA), foram localizados 5 processos relacionados aos parques eólicos considerados. Todas elas tratam do descumprimento de condicionantes da licença ambiental emitida, destacando o atraso na entrega dos relatórios semestrais (02 autos) e a constatação (01 auto) de disposição inadequada de resíduos sólidos (existência de lixo a céu aberto na área do parque eólico). Ainda, constatou-se 02 autos de infração que versam sobre a supressão de vegetação sem a autorização prévia do IDEMA.

Reforça-se que os números apresentados aqui são os dados obtidos em consulta pública, considerando que o princípio da transparência está sendo observado. A observação deste fato é no sentido deste levantamento não ter abarcado a totalidade de processos que porventura existam e que as empresas figurem como parte interessada. De todo modo, há representatividade e nos permite refletir sobre a importância de manter-se atento ao cumprimento dos requisitos legais e outros requisitos nos quais a empresa tenha gerado compromissos e obrigações.

O detalhamento de todos os números descritos por órgão e em função do parque eólico considerado podem ser conferidos no **APÊNDICE C**.

4.2.12 Relatórios de gestão/sustentabilidade

Sobre o tema relatório de gestão/sustentabilidade, a análise dos documentos permitiu realizar constatações sobre a organização do conteúdo dos relatórios e sobre a “digitalização dos resultados”. Inicialmente, as empresas possuem relatórios de sustentabilidade (documentos RS1 e RS5) e este foi o mecanismo estabelecido por elas para reportar seus resultados sustentáveis (pergunta de orientação 48). Destaca-se ainda que uma das empresas opta por

¹¹ Inquérito civil 074.2012.000005 do Ministério Público do Rio Grande do Norte, instaurado no ano de 2012.

emitir tanto um “relatório de sustentabilidade” (documento RS6) e um “relatório anual” (documento RA2), porém ambos tratam de resultados sustentáveis.

Em uma análise geral, os relatórios de sustentabilidade são orientados pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU). Segue o registro:

RA2: “Com acompanhamento de indicadores e temas estratégicos, bem como reporte aos nossos públicos, reforçamos nosso compromisso e contribuição aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e à Agenda 2030 das Nações Unidas”.

Ademais, os relatórios utilizam a estrutura proposta pelo *Global Reporting Initiative*, que justamente orienta a estrutura a ser seguida para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, sendo referência internacional.

Outra questão analisada foi a observância dos resultados das ações das empresas são disponibilizados em meio digital, com acesso aberto (não significa dizer violação de sigilo, apenas diz respeito a forma de disponibilização de uma informação que é pública com a intenção de dirigir-se a todos os públicos).

Observou-se que as empresas tem investido nesse processo de “digitalização das informações”, no sentido de melhorar o fluxo de comunicação com suas partes interessadas. Vejamos os extratos:

RS5: “Entre os destaques do ano, está o lançamento do *Energy Place*, canal digital criado pela Companhia para proporcionar mais conveniência, facilidade e confiabilidade aos agentes do Mercado Livre de Energia. A iniciativa representa mais um passo importante da empresa para estender aos clientes os benefícios da digitalização, acompanhando o movimento acelerado internamente”.

RA2: “A experiência de nossos clientes segue como prioridade em nossas discussões, iniciativas e metas. Além de soluções de digitalização, sistemas de *analytics* e *big data*, em 2020 obtivemos expressivos avanços nos canais digitais. No ano, destacam-se a ampliação das funções de atendimento por *WhatsApp*, uso de chat, mecanismos de autoatendimento e totens nas agências”.

As ações descritas nos extratos acima indicam que a digitalização dos canais de comunicação é enfatizada pelas empresas para viabilizar o contato com as partes interessadas, em especial, neste caso, com o cliente final.

4.2.13 Pesquisa, inovação e desenvolvimento de competências

Como último tema, serão analisados o conteúdo dos documentos sobre o tema pesquisa, inovação e desenvolvimento de competência. Cinco perguntas de orientação foram destinadas à esta categoria e focam na incorporação de experiências e lições aprendidas ao plano de negócios da empresa. A intenção, neste caso, é verificar mecanismos de melhoria contínua nas empresas e como eles são observados. A seguir, seguem os extratos:

RS1: “No viés das oportunidades, os impactos (ambientais) são refletidos no planejamento estratégico e no estudo de planos de expansão da geração renovável e da demanda por soluções de eficiência energética”.

RA2: “Com o intuito de criar uma visão de longo prazo para Pesquisa & Desenvolvimento, em 2020 nos dedicamos à construção de um *Roadmap* Tecnológico. O principal objetivo foi mapear as principais tendências do setor elétrico, as oportunidades e as tecnologias disponíveis. Sistematizamos os resultados em cinco Cenários Futuros, estendidos em Territórios Estratégicos de Oportunidades e desdobrados em Rotas Tecnológicas, criando um *pipeline* com vários projetos, todos alinhados à estratégia da CPFL para posicionar a companhia frente aos desafios apresentados”.

Se valendo da gestão de riscos, uma das empresas apresenta no documento RS1 que os riscos identificados são trabalhados em termos de oportunidades. Entende-se com isso que a empresa busca estabelecer a melhoria de seus processos, seja internalizando os impactos ou buscando novas formas de observar seus desdobramentos no negócio.

Em raciocínio semelhante, o documento RA2 pontua que no tema da “pesquisa e desenvolvimento” a empresa pode vislumbrar uma oportunidade de atender suas estratégias.

Tecendo uma observação sobre a postura da empresa perante respostas a situações passadas (por exemplo, aquelas oriundas de canais de denúncias), serão observados primeiramente trechos dos documentos de interesse:

RA2: “Em 2020, não identificamos denúncias registradas em nosso Canal Externo de Ética que demandassem medidas de resposta”.

RS5: “(...) em 2020, das sete denúncias de discriminação recebidas, quatro foram enquadradas como procedentes e resultaram na implementação de medidas corretivas”.

Como apresentado nos extratos dos documentos RA2 e RS5, as respectivas empresas recebem as denúncias e tentam promover a correção do fato gerador. As menções se direcionam a resolução de questões sobre discriminação e de conduta ética.

A postura resolutiva sugere a busca da empresa por dar satisfação aos demandantes (no papel de denunciante). Também pode sugerir o interesse da organização em manter a conformidade com suas próprias diretrizes ligadas a sua postura íntegra e ética ou ao próprio cumprimento de preceitos legais.

Em soma a essa postura de resolução de demandas apresentadas por canais de denúncias, buscou-se verificar ainda se a captação de lições aprendidas é utilizada como ação estratégica, no sentido de manter o aprendizado (no tema da sustentabilidade) por esta via de maneira contínua (e não como ação pontual). Nesse sentido, serão considerados os extratos a seguir:

RS1: "A crescente demanda das empresas brasileiras por sustentabilidade e ganhos de eficiência em suas cadeias produtivas, o que se comprova com o crescimento consistente do mercado livre, direciona o crescimento dos nossos negócios. (...) Nossa estrutura e processos de governança corporativa funcionam com o objetivo de operacionalizar nossa estratégia de negócios, promovendo a ética e a sustentabilidade em toda a cadeia de valor".

RS5: "Alinhado aos objetivos não financeiros, o Fórum de Sustentabilidade da Companhia conduziu, durante 2020, a elaboração de um Plano Plurianual de Sustentabilidade, resultado de um abrangente processo de consulta a *stakeholders* internos e externos, agregando também macrotendências e *benchmarkings*. O Plano tem por objetivo direcionar melhorias, desde as incrementais às mais relevantes para a estratégia, facilitando a comunicação e o engajamento efetivo dos públicos com os quais nos relacionamos".

Os registros de RS1 e RS5 nos trazem elementos que demonstram fontes diversas para captar lições aprendidas. Em RS1 a empresa documenta que promove aprendizado a partir do mercado no qual seu negócio está inserido. Esta é uma importante consideração feita visto a necessidade que as empresas possuem de estarem em consonância com os anseios de suas partes interessadas, ofertando produtos e serviços alinhados aos interesses destes.

Por seu turno, o documento RS5 menciona que a empresa utiliza, além da experiência de mercado, consultas aos seus *stakeholders* e a prática do *benchmarking*¹², deixando clara a

¹² Enquanto ferramenta, Bogan e English (1997, p.144) indicam o *benchmarking* como um aprendizado que pode ser transformado em melhoria.

intenção de, com essa estratégia, permear orientações para o seu negócio nos diversos níveis de gestão. Agora, serão verificados os relatos de mecanismos utilizados para a promoção da melhoria contínua nas empresas:

RA2: "Para os próximos anos, como parte do projeto *Corporate Culture Inclusion Program (CCIP)*, temos como objetivo aprimorar ainda mais nossas práticas de governança corporativa, um dos pilares estratégicos da iniciativa. As medidas de governança corporativa foram desenvolvidas para aprimorar os processos da companhia, considerando as melhores práticas adotadas nos mercados local e internacional e com o objetivo de agregar valor aos nossos *stakeholders*".

RS1: "Estamos continuamente atentos às demandas de nossos *stakeholders*, independentemente de processos específicos de engajamento, como o da materialidade. Por meio de reuniões, e-mails, contatos telefônicos e, no caso de colaboradores e clientes, pesquisas regulares de satisfação, monitoramos os principais assuntos de interesse".

RS5: "Essencial à perenidade do negócio e à captura de oportunidades, a inovação em produtos e processos tem ganho cada vez mais conexão com a estratégia corporativa. Isso porque se integra ao contexto altamente dinâmico de transição energética e à ampliação do Mercado Livre de Energia, que exigem novas soluções para atender às demandas da sociedade".

O extrato do documento RA2 utiliza a expressão “aprimorar ainda mais nossas práticas de governança corporativa”. Esta afirmação permite inferir que há intenção em promover a melhoria contínua no nível estratégico da empresa. Em seu sentido etimológico, usar o verbo “aprimorar” atribui valor ao aperfeiçoamento das práticas que já são promovidas na estrutura de governança da organização. Observa-se em RS1 o foco da melhoria contínua pela consideração dos anseios de seus *stakeholders*. Para isso, define canais de comunicação para garantir a acessibilidade e a troca de informações. O extrato do documento RS1 demonstra a diversidade de meios de comunicação colocados a disposição das partes interessadas, como email, telefone e aplicação de pesquisa de satisfação. Por fim, no documento RS5, a empresa indica a “inovação” como mecanismo de melhoria contínua de seus processos.

5 PRODUTO TÉCNICO: MANUAL DE BOAS PRÁTICAS EM *COMPLIANCE* AMBIENTAL

Reunindo toda a construção feita no estudo apresentado nesta dissertação, foi elaborado um manual de boas práticas em *compliance* ESG direcionado à cadeia de valor da energia eólica. Desta forma, a elaboração do manual se inicia por meio do mapeamento sistemático da literatura relacionada à governança corporativa sustentável e o potencial uso do *compliance* no ambiente organizacional. Assim, foram obtidas informações científicas sobre as ferramentas de gestão de relevância e que podem ser sugeridas para aplicação nas empresas.

Outro ponto que contribui para a elaboração deste manual é a verificação das práticas empregadas por organizações que atuam na operação de parques eólicos orientados por um modelo de análise que vislumbra questões que alcançam o escopo geral de um negócio orientado pelos fatores ambiental, social e de governança (conhecidos como fatores ESG).

A seguir, segue a capa do manual:

Figura 3 – Capa do manual de boas práticas em *compliance* ESG



Fonte: elaboração própria em 2022.

Por meio de um processo de percepção e captura de boas práticas dos grandes *players* do setor, o manual sintetiza, de maneira clara e objetiva, mecanismos que podem ser aderidos aos negócios que buscam estar alinhados àqueles que apresentam uma estrutura de governança robusta e que atendem os padrões internacionais de sustentabilidade.

É assim que, enquanto demanda de apresentação de um produto técnico no mestrado profissional, a pesquisa dá sua contribuição no sentido de possibilitar, mediante a indicação de boas práticas, melhoria de processos e vantagem competitiva.

O manual é um documento digital, no formato *ebook*, estando disponível para *download*¹³ por todos que desejarem fazer a leitura.

¹³ O *link* para o *download* do manual está nas referências da dissertação (CARVALHO; PIVOTTO, 2022).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar as ferramentas e estratégias de governança corporativa sustentável com base no *compliance* ambiental e ESG, estabelecendo um rol de boas práticas para a cadeia de valor da energia eólica através da análise de empresas que atuam na operação de parques eólicos no estado do Rio Grande do Norte.

Com este direcionamento central procedeu-se um mapeamento sistemático sobre temas de relevância à pesquisa, agregando informações publicadas em meios científicos a uma discussão por vezes centrada no senso comum. O estudo gerou dados que caracterizaram objetivamente as publicações relacionadas aos temas e conseguiu em termos de análise crítica, identificar uma série de ferramentas e estratégias de governança corporativa sustentável citadas na literatura. Outro ponto relevante foi a possibilidade de constatar abordagens distintas adotadas nos trabalhos científicos sobre o *compliance* na perspectiva sustentável.

Neste ponto, observou-se abordagens que concebem o *compliance* como mera conformidade legal e outras que o entendem como o atendimento a legislação, mas também a conformidade com compromissos e motivações que orientam um negócio. Assim, este estudo se posiciona de acordo com a segunda abordagem por entender que o *compliance* não deve ser considerado numa perspectiva reducionista do sentido.

Ademais, o estudo foi iniciado pela hipótese (logo transformada em premissa) de trabalhar o termo “*compliance* ambiental” como indicação da observância do cumprimento legal em matéria ambiental, bem como de outros requisitos, normas e compromissos que uma empresa pode estar sujeita. Entendeu-se que esta concepção não está equivocada, porém, em termos de contemplação de ações que visem a sustentabilidade, esta expressão se mostra de uso limitado.

É assim que se chega a conclusão de, ao referir-se à gestão de *compliance* orientada a promoção da governança corporativa sustentável em uma organização, substituir o termo “ambiental” por “ESG” (em referência aos fatores ligados ao meio ambiente, sociedade e governança) passaria a atender melhor esse propósito. Foi verificado nas pesquisas que o conceito tradicional de sustentabilidade, apoiada na ideia do *triple bottom line*, necessita de nova abordagem, substituindo a consideração da dimensão econômica pela governança. Em síntese, acredita-se então que “*compliance* ESG” é o termo mais adequado a ser usado quando se espera a busca e promoção da sustentabilidade.

Outro ponto importante desta dissertação é o de que, a partir dos dados do mapeamento sistemático, foi possível adaptar um modelo de análise da integração da governança sustentável

(AISC), passando a contemplar categorias que considerem o *compliance* e os fatores ESG como parte do instrumento de avaliação. Com isso, um modelo de meta gestão que avalia a integração da sustentabilidade em uma organização pôde ser adaptado para observar a integração dos fatores ESG enquanto estratégia do negócio.

Mesmo entendendo a inovação que essa adaptação por si só agrega à pesquisa, as perguntas presentes no modelo adaptado serviram apenas de orientação para proceder um estudo de múltiplos casos em 03 empresas com operações no estado potiguar, por meio da análise de documentos emitidos por elas. A análise de conteúdo procedida apontou uma série de práticas desempenhadas por empresas com estrutura de governança robusta, que servem de exemplo para a realização de *benchmarking*. Não houve intenção de traçar comparações entre as empresas ou desqualificar as informações verificadas nessa análise.

Agregando todas as informações em uma única abordagem, chegou-se a construção de um manual de boas práticas em *compliance* ESG, cuja experiência se destina ao ramo da energia eólica.

Considerando todos os resultados apresentados e discutidos, é importante registrar a oportunidade proporcionada pelo estudo (em especial ao apresentado no manual de boas práticas). Sociedade e ambiente ganham ao existir agora um documento que sistematize informações respaldadas em evidências acadêmico-científicas, mas apresentadas em um documento de fácil leitura, com linguagem clara, objetiva e acessível em formato virtual a todos que desejarem ler.

Além disso, entendendo que na ciência a resposta para uma pergunta pode gerar novas inquietações ao pesquisador, indica-se a seguir algumas possibilidades de estudos futuros:

- a) Ampliação do rol de perguntas do mapeamento sistemático de modo a melhor caracterizar os temas trabalhados na pesquisa, procedendo correlação, por exemplo, se há correlação entre as respostas dos elementos mapeados;
- b) Atualização dos levantamentos de dados do mapeamento a fim de coletar novos trabalhos sobre o tema;
- c) Validação do modelo AISC adaptado, cuja elaboração foi registrada nesta dissertação, para utilizá-lo não só como instrumento de orientação, mas como ferramenta de avaliação, aplicando-o em uma organização;
- d) Criação de um índice através do modelo AISC adaptado na pesquisa, com vistas a realizar comparações no nível de comprometimento de uma organização em contemplar estratégias e mecanismos de *compliance* ESG em prol de uma gestão sustentável; e

- e) Utilização das perguntas de orientação do modelo AISC adaptado para a verificação de empresas de outros ramos do mercado.

Por fim, se reconhece a limitações no estudo apresentado, este se amparou integralmente em dados oficiais, de fontes confiáveis. Entretanto, houve limitação a dados abertos e disponibilizados em meios de acesso público, livre. A densidade das discussões poderiam ser melhor apresentadas com a oportunidade de acesso a informações mais específicas.

Ainda assim, não se subestima as frutíferas contribuições que este estudo pode dar a ciência, ao registrar linhas iniciais sobre temas poucos discutidos na literatura até então. Que seja possível observar novos estudos sobre a utilização de ferramentas de gestão, em especial o *compliance* ESG, esperando na academia um ator importante de construção e disseminação do conhecimento com vistas a melhorar as relações entre sociedade e natureza.

REFERÊNCIAS

- ANEEL. **Capacidade de geração do Brasil**. BIG – Banco de Informações de Geração. Atualizado em 06/02/2022. 2022. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNjc4OGYyYjQtYWM2ZC00YjllLWJlYmEtYzdkNTQ1MTc1NjM2IiwidCI6IjQwZDZmOWI4LWVjYTctNDZhMi05MmQ0LWVhNGU5YzAxNzBlMSIsImMiOiR9>. Acesso em: 06 fev. 2022.
- ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- ARJOON, S. Corporate governance: An ethical perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 4, p. 343–352, 2005. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-27844557847&doi=10.1007%2fs10551-005-7888-5&partnerID=40&md5=7f40b70d0ef55445918ded0df740c832>. Acesso em: 21 abr. 2021.
- ASIF, M. S.; SEARCY, C.; ZUTSHI, A.; AHMAD, N. An integrated management systems approach to corporate sustainability. **European Business Review**, 3, 4, p. 363-367, 2011. DOI: 10.1108/09555341111145744.
- ASSI, Marcos. **Governança, riscos e Compliance: mudando a conduta nos negócios**. São Paulo: Saint Paul, 2017.
- BALANÇO Energético Nacional 2021 – ano base 2020: relatório final. Rio de Janeiro: EPE, 2021. Disponível em: <https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-601/topico-596/BEN2021.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2021.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina/Edições 70, 2011.
- BENGO, I.; BORRELLO, A.; CHIODO, V. Preserving the integrity of social impact investing: Towards a distinctive implementation strategy. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 5, p. 1–19, 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85102710473&doi=10.3390%2fsu13052852&partnerID=40&md5=353dea879898159ab9925795e22ec5e7>. Acesso em: 21 abr. 2021.
- BENTO, A. M. V. Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. **Revista JA** (Associação Académica da Universidade da Madeira), nº 65, ano VII. 2012. Disponível em: <http://www3.uma.pt/bento/Repositorio/Revisaodaliteratura.pdf>. Acesso em: 03 out. 2019.
- BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho. *Compliance*. In: CARVALHO, André Castro; BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p.37-54.

BHUIYAN, M. B. U.; HUANG, H. J.; DE VILLIERS, C. Determinants of environmental investment: Evidence from Europe. **Journal of Cleaner Production**, v. 292, 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85099967346&doi=10.1016%2fj.jclepro.2021.125990&partnerID=40&md5=90bbdcedf6a3e46ba0e6ca7a5822e738>. Acesso em: 21 abr. 2021.

BLEISCHWITZ, R. Governance of sustainable development: Co-evolution of corporate and political strategies. **International Journal of Sustainable Development**, v. 7, n. 1, p. 27–43, 2004. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-2942530771&doi=10.1504%2fIJSD.2004.004982&partnerID=40&md5=0c59c1654400a80ad5c2844d90f3689b>. Acesso em: 21 abr. 2021.

BOGAN, C. E.; ENGLISH, M. J. **Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation**. McGraw-Hill: Palatino, 1997.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 mar. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: 12 out. 2019.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 5.442, de 2019**. Regulamenta os programas de conformidade ambiental e dá outras disposições. Brasília: Câmara dos deputados, 2019. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=39259790A21119A0896CD13209E81E44.proposicoesWebExterno1?codteor=1824652&filename=Avulso+-PL+5442/2019. Acesso em: 12 dez. 2021.

BRURSZTYN, Marcel; BURSZTYN, Maria Augusta. **Fundamentos de política e gestão ambiental: os caminhos do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

CALITZ, A.; BOSIRE, S.; CULLEN, M. The role of business intelligence in sustainability reporting for South African higher education institutions. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 19, n. 7, p. 1185–1203, 2018. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85037986128&doi=10.1108%2fIJSH-10-2016-0186&partnerID=40&md5=edb07572e60a7aedadd828fe43f69524>. Acesso em 21 abr. 2021.

CAMPOS, Lucila Maria de Souza; LERÍPIO, Alexandre de Ávila. **Auditoria Ambiental: uma ferramenta de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

CAPRA, Fritjof; MATTEI, Ugo. **A revolução ecojurídica: o direito sistêmico em sintonia com a natureza e a comunidade**. São Paulo: Editora Cultrix, 2018.

CARDONI, A.; KISELEVA, E.; LOMBARDI, R. A sustainable governance model to prevent corporate corruption: Integrating anticorruption practices, corporate strategy and business processes. **Business Strategy and the Environment**, 29, 3, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez139.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1002/bse.2424>. Acesso em: 03 jul. 2020.

CARVALHO, L. S. C. O; NICODEMO, L. P. **Manual de boas práticas em compliance ESG: estratégias para a sustentabilidade na cadeia de valor da energia eólica**. Parnamirim: Ed. da autora, 2022. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1Jk-GbYnTGLzb-IMVqIz4rkskXjkhTEfB/view?usp=sharing>.

COTRIM, José Miguel Oliveira. Analisando a Economia Compartilhada: a sua origem, alcance, repercussões no seu negócio, RH e sustentabilidade do planeta. *In: CANDELORO, Ana Paula (Org.). Revista de Governança Corporativa, Compliance e Negócios Sustentáveis*. Vol. 01, nº01, 2019. p. 209-222.

DANTAS, Eduardo Janser de Azevedo; ROSA, Luiz Pinguelli; SILVA, Neilton Fidelis da; PEREIRA, Márcio Giannini. Wind Power on the Brazilian Northeast Coast, from the Whiff of Hope to Turbulent Convergence: The Case of the Galinhos Wind Farms. *Sustainability* 2019, 11, 3802. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/14/3802>. Acesso em: 24 out. 2019.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: M.Books, 2011.

ELKINGTON, John. **Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism**. Nova Iorque (EUA): Fast Company Press, 2020.

FASTERLING, B.; DUHAMEL, J.-C. Comply or explain : Company laws conformist transparency . *Revue Internationale de Droit Economique*, v. 23, n. 2, p. 129–157, 2009. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-67650700526&doi=10.3917%2fride.232.0129&partnerID=40&md5=4f9e112f40586528de58bd1748d9f9a8>. Acesso em: 21 abr. 2021.

FORSTMOSER, P.; HERGER, N. Managing reputational risk: A reinsurer's view. *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, v. 31, n. 3, p. 409–424, 2006. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-33747880758&doi=10.1057%2fpalgrave.gpp.2510085&partnerID=40&md5=8b364a71df46d14e764716c5673d37be>. Acesso em: 21 abr. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GROTTA, R. C. et al. Analysis of the affinity of the principles of corporate governance to the ISO 14001 environmental management system standard . *Gestao e Producao*, v. 27, n. 2, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85091131866&doi=10.1590%2f0104-530X4026-20&partnerID=40&md5=070126d3096bf9889065965bfe89a82b>. Acesso em: 21 abr. 2021.

GUNNINGHAM, N. Environment law, regulation and governance: Shifting architectures. *Journal of Environmental Law*, volume 21, número 2, 2009. Pgs. 179-212. Disponível em: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-67650105700&doi=10.1093%2fjel%2feqp011&origin=inward&txGid=aff4452d2de7744e6097067bfc40d11c>. Acesso em: 21 abr. 2021.

JAMES, K. L.; RANDALL, N. P; HADDAWAY, N. R. A methodology for systematic mapping in environmental sciences. *Environment Evidence* 5, 7, 2016. DOI <http://10.1186/s13750-016-0059-6>.

JAFFAR, R. et al. Environmental performance: Does corporate governance matter? **Jurnal Pengurusan**, v. 52, 2018. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85050334811&doi=10.17576%2fpengurusan-2018-52-11&partnerID=40&md5=6a4c1eee28bd0e8ee7dfc0c443ec594a>. Acesso em: 21 abr. 2021.

JUSTE RUIZ, José. Global Pact Negotiations: building a normative framework for ecological sustainability in the anthropocene. **Environmental Policy and Law**, 50, 1-2, 2020. Pgs. 35-46. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85092322188&doi=10.3233%2fEPL-200198&partnerID=40&md5=2b7dd894c668b0cba6996b7fe41eef17>. Acesso em: 21 abr. 2021.

LAMY, Eduardo (Org.). **Compliance**: aspectos polêmicos e atuais. Belo Horizonte: Casa do Direito, 2018.

LOMBARDI, R. et al. Corporate corruption prevention, sustainable governance and legislation: First exploratory evidence from the Italian scenario. **Journal of Cleaner Production**, v. 217, p. 666–675, 2019. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85061325406&doi=10.1016%2fj.jclepro.2019.01.214&partnerID=40&md5=ff51fbce3d4d7cf364a8e0435e9ad00d>. Acesso em 21 abr. 2021.

LOMBARDI, R. et al. Exploratory evidence on anticorruption activities in the Spanish context: A sustainable governance approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 249, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85076550442&doi=10.1016%2fj.jclepro.2019.119424&partnerID=40&md5=9905bc80bd832f1b922f3439a8d4c1d3>. Acesso em: 21 abr. 2021.

KIMARIO, F. F.; BOTHA, N.; KISINGO, A.; JOB, H. Theory and practice of conservancies: Evidence from wildlife management areas in Tanzania. *Erdkunde*, volume 74, número 2, 2020, pgs 117-141, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85088214170&doi=10.3112%2ferdkunde.2020.02.03&origin=inward&txGid=b3e40cef213798604a0e635a163b7b24>. Acesso em: 21 abr. 2021.

KOCMANOVÁ, Alena; Docekalová, Marie PavlÁková; MELUZÍN, TomÁs; SKAPA, Stanislav. Sustainable Investing Model for Decision Makers (Based On Research of Manufacturing Industry in the Czech Republic). **Sustainability**, v. 12, n. 8342, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85092928322&doi=10.3390%2fsu12208342&partnerID=40&md5=06a4ff56e860f6d658efea8ec8016f1d>. Acesso em 11 jan. 2022.

KOLK, A. Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals' reporting practices. **Business Strategy and the Environment**, v. 17, n. 1, p. 1–15, 2008. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-38749122475&doi=10.1002%2fbse.511&partnerID=40&md5=b1babfe8b5ea9ca42a13c73a9dfe57c9>. Acesso em: 21 abr.2021.

MARTI, L.; PUERTAS, R. Influence of environmental policies on waste treatment. **Waste Management**, v. 126, p. 191–200, 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85102969530&doi=10.1016%2fj.wasman.2021.03.009&partnerID=40&md5=2d5e6613b1a7ca7d3fc1c9612e4cb839>. Acesso em: 21 abr. 2021.

MORICONI, M. Deconstructing match-fixing: a holistic framework for sport integrity policies. **Crime, Law and Social Change**, v. 74, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85081627135&doi=10.1007%2fs10611-020-09892-4&partnerID=40&md5=43bf221fc9733fdeead278218bd4d0f3>. Acesso em: 21 abr. 2021.

NEWIG, J.; FRISCH, O. Environmental governance: Participatory, multi-level - And effective? **Environmental Policy and Governance**, Volume 19, número 3, 2009, pgs.197-214. Disponível em: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-67549143988&doi=10.1002%2feet.509&origin=inward&txGid=e7f68fb243cc555622c1e039f66c4eb6>. Acesso em 21 abr. 2021.

NUNES, Andréia castro de Paula. **Proposta de indicadores para avaliação de impacto ambiental de parques eólicos na percepção dos habitantes: o caso do assentamento Zumbi/Rio do Fogo-RN**. 2017. Dissertação (Mestrado em Uso Sustentável de Recursos Naturais) – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Natal, RN.

OLIVEIRA, Larisse Santos Cabral de. **As políticas públicas ambientais do nordeste brasileiro: um estudo comparativo sob a ótica de seus princípios e instrumentos no âmbito estadual**2009. Monografia (Tecnologia em Gestão Ambiental) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Natal, 2009.

ONOFREI, M. et al. The implication of fiscal principles and rules on promoting sustainable public finances in the EU countries. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 7, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85083650099&doi=10.3390%2fsu12072772&partnerID=40&md5=a0117d27c2869f87bd230911468ea095>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ONU. **Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. ONU no Brasil: Brasília, 2015. Disponível em: http://www.itamaraty.gov.br/images/ed_desenvsust/Agenda2030-completo-site.pdf. Acesso em 18 ago. 2020.

O QUE é o ISE B3. [S. l.]: ISE-B3. 2019. Disponível em: <http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>. Acesso em: 31 jul. 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo-RS: Feevale, 2013.

REIS, Danielle Fernandes; PEDROZA, Deivison Cavalcante; MORAIS, Raquel Filgueiras Varoni. **Auditoria de Conformidade Legal: Compliance Ambiental na prática**. Rio de Janeiro: Lumén Juris, 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

SAMAHA, K. et al. The extent of corporate governance disclosure and its determinants in a developing market: The case of Egypt. **Advances in Accounting**, v. 28, n. 1, p. 168–178, 2012. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84861865624&doi=10.1016%2fj.adiac.2011.12.001&partnerID=40&md5=f86ff6d408f40d943ad5e2dd37e24253>. Acesso em: 21 abr. 2021.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SÁNCHEZ, Luis Enrique. **Avaliação de Impacto Ambiental: conceitos e métodos**. São Paulo: Oficina de Textos, 2020.

SEGAL, Robert Lee. *Compliance* ambiental na gestão empresarial: distinções e conexões entre *compliance* e auditoria de conformidade legal. **REASU**, v. 3, n.1, 2018. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/REASU/article/view/389/270>. Acesso em: 16 jan. 2020.

SETHI, S. P. P.; MARTELL, T. F. F.; DEMIR, M. An Evaluation of the Quality of Corporate Social Responsibility Reports by Some of the World's Largest Financial Institutions. **Journal of Business Ethics**, v. 140, n. 4, p. 787–805, 2017. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84944538616&doi=10.1007%2fs10551-015-2878-8&partnerID=40&md5=93721dab25cb6dff1aa850790806f788>. Acesso em: 21 abr. 2021.

SILVA, Neilton Fidelis da. **Energias Renováveis na expansão do setor elétrico brasileiro: o caso da energia eólica**. Rio de Janeiro: Sinergya, 2015.

SOUZA, Jorge Munhós de; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de. **Lei Anticorrupção e Temas de Compliance**. Salvador: JusPodivm, 2016.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégia de negócios focada na realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009.

VEIGA, José Eli da. **O antropoceno e a ciência do sistema Terra**. São Paulo: Editora 34, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

**APÊNDICE A – LISTA DE DOCUMENTOS (ARTIGOS) LEVANTADOS NO PROCESSO DE MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA SOBRE
COMPLIANCE AMBIENTAL E FATORES ESG**

ID	Autores	Título	Ano	Nome do periódico	Vinculação dos autores (instituição/ órgão)	Palavras-chave	DOI
1	Marti L., Puertas R.	Influence of environmental policies on waste treatment	2021	Waste Management	Marti, L., Group of International Economics and Development. Universitat Politècnica de València, Camino de Vera s/n, Valencia, 46022, Spain; Puertas, R., Group of International Economics and Development. Universitat Politècnica de València, Camino de Vera s/n, Valencia, 46022, Spain	Cluster analysis; Contingency tables; Municipal solid waste management; Sustainable Governance Indicators	10.1016/j.wasman.2021.03.009
2	Bhuiyan M.B.U., Huang H.J., de Villiers C.	Determinants of environmental investment: Evidence from Europe	2021	Journal of Cleaner Production	Bhuiyan, M.B.U., School of Accountancy, Massey University, Auckland, New Zealand; Huang, H.J., School of Accountancy, Massey University, Auckland, New Zealand; de Villiers, C., Department of Accounting and Finance, University of Auckland, Auckland, New Zealand, Department of Accounting, University of Pretoria, Pretoria, South Africa	Board independence; Environmental investment; Environmental sub-committee; Female directors	10.1016/j.jclepro.2021.125990
3	Bengo I., Borrello A., Chiodo V.	Preserving the integrity of social impact investing: Towards a distinctive implementation strategy	2021	Sustainability (Switzerland)	Bengo, I., Department of Management, Economics and Industrial Engineering, Politecnico di Milano, Milano, 20133, Italy; Borrello, A., Department of Management, Economics and Industrial Engineering, Politecnico di Milano, Milano, 20133, Italy; Chiodo, V., Department of Management, Economics and Industrial Engineering, Politecnico di Milano, Milano, 20133, Italy	Coopetition; Impact washing; Social impact investing; Social impact measurement; Social risk; Social venture	10.3390/su13052852
4	Koning S., Steins N., Hoof L.	Balancing sustainability transitions through state-led participatory processes: The case of the dutch north sea agreement	2021	Sustainability (Switzerland)	Koning, S., Wageningen Marine Research, Wageningen University & Research, Haringkade 1, Ijmuiden, 1976CP, Netherlands; Steins, N., Wageningen Marine Research, Wageningen University & Research, Haringkade 1, Ijmuiden, 1976CP, Netherlands; Hoof, L., Wageningen Marine Research, Wageningen University & Research, Haringkade 1, Ijmuiden, 1976CP, Netherlands	Deliberative governance; Marine spatial planning; North Sea; Participatory processes; Sustainability transitions	10.3390/su13042297
5	Rojas-de-Gracia M.-M., Casado-Molina A.-M., Alarcón- Urbistondo P.	Relationship between reputational aspects of companies and their share price in the online environment	2021	Technology in Society	Rojas-de-Gracia, M.-M., Dpto. Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga, Facultad de Comercio y Gestión, Avda. Francisco Trujillo Villanueva, 1, Málaga, 29071, Spain; Casado-Molina, A.-M., Dpto. Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga, Facultad de Comercio y Gestión, Avda. Francisco Trujillo Villanueva, 1, Málaga, 29071, Spain; Alarcón-Urbistondo, P., Dpto. Economía	Corporate reputation; Daily returns; Ethical behavior; Financial analyst recommendations; Integrity of governance; Transparency	10.1016/j.techsoc.2020.101500

					y Administración de Empresas, Universidad de Málaga, Facultad de Comercio y Gestión, Avda. Francisco Trujillo Villanueva, 1, Málaga, 29071, Spain		
6	Megdiche-Kharrat F., Zheng X.Y., Moussa M., Famin Z., Angelakis A.N.	Historic hydraulic works: paradigms of traditional good water governance, integrity and sustainability	2020	Water Science and Technology: Water Supply	Megdiche-Kharrat, F., University of Sousse, Sousse, Tunisia, Sorbonne Université, Paris, France, Université de Lausanne, Lausanne, Switzerland; Zheng, X.Y., Hubei University, Wuhan, China; Moussa, M., Institute of Arid Regions, Laboratory of Eremology and Combating Desertification, Medenine, Tunisia; Famin, Z., Shaanxi Water Museum, Xi'an, China; Angelakis, A.N., HAO-Demeter, Agricultural Research Institution of Crete, Iraklion, 71300, Greece, Union of Hellenic Water Supply and Sewerage Operators, Larissa, 41222, Greece	Bisse; BOOT projects; Du Jiang Yan project; Durability; Falaj; Lingqu Channel; Sustainability	10.2166/ws.2020.146
7	Koo J.E., Ki E.S.	Internal control personnel's experience, internal control weaknesses, and esg rating	2020	Sustainability (Switzerland)	Koo, J.E., Division of Business Administration, The University of SuwonGyeonggi 18323, South Korea; Ki, E.S., Division of Business Administration & Accounting, Kangwon National University, Chuncheon, 24341, South Korea	Career experience; ESG ratings; Internal control personnel; Internal control weakness	10.3390/su12208645
8	Kocmanová A., Dočekalová M.P., Meluzín T., Škapa S.	Sustainable investing model for decision makers (Based on research of manufacturing industry in the Czech Republic)	2020	Sustainability (Switzerland)	Kocmanová, A., Faculty of Business and Management, Institute of Management, Brno University of Technology, Kolejní 2906/4, Brno, 612 00, Czech Republic; Dočekalová, M.P., Faculty of Business and Management, Institute of Management, Brno University of Technology, Kolejní 2906/4, Brno, 612 00, Czech Republic; Meluzín, T., Faculty of Business and Management, Institute of Management, Brno University of Technology, Kolejní 2906/4, Brno, 612 00, Czech Republic; Škapa, S., Faculty of Business and Management, Institute of Management, Brno University of Technology, Kolejní 2906/4, Brno, 612 00, Czech Republic	CAPM; Czech joint-stock companies; ESG criteria; Market value of the stock; Structural equation modelling; Sustainability; Sustainable investing	10.3390/su12208342
9	Franke G.	Management of Non-Financial Risks: A Research Agenda [Management nicht-finanzieller Risiken: eine Forschungsagenda]	2020	Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung	Franke, G., Universität Konstanz, Konstanz, 78457, Germany	Corporate governance challenges; Information quality; Non-financial risks; Research agenda	10.1007/s41471-020-00096-z
10	Corvino A., Doni F., Martini S.B.	Corporate governance, integrated reporting and environmental disclosure: Evidence from the South African context	2020	Sustainability (Switzerland)	Corvino, A., Department of Economics, Management and Territory, University of Foggia, Foggia, 71121, Italy; Doni, F., Department of Business and Law, University of Milano-Bicocca, Milano, 20126, Italy; Martini, S.B., Department of Economics and Management, University of Pisa, Pisa, 56124, Italy	Corporate governance characteristics; Firm environmental disclosure; Health and safety and human rights policies; Integrated report; Johannesburg	10.3390/SU12124820

						stock exchange; King III; SDG 12.6; Sustainability issues	
11	Riisgaard L., Lund-Thomsen P., Coe N.M.	Multistakeholder initiatives in global production networks: naturalizing specific understandings of sustainability through the Better Cotton Initiative	2020	Global Networks	Riisgaard, L., Roskilde Universitet – Society and Business, Universitetsvej 1 Postbox 260, Roskilde, 4000, Denmark; Lund-Thomsen, P., Copenhagen Business School, Department of Management, Society and Communication, Dalgas Have 15, Frederiksberg, Denmark; Coe, N.M., National University of Singapore, Department of Geography, 10 Arts Link, Singapore	CONVENTION THEORY; COTTON; GLOBAL PRODUCTION NETWORKS; GOVERNANCE; MULTI-STAKEHOLDER INITIATIVES; STANDARDS	10.1111/glob.12251
12	Munteanu I., Grigorescu A., Condrea E., Pelinescu E.	Convergent insights for sustainable development and ethical cohesion: An empirical study on corporate governance in Romanian Public Entities	2020	Sustainability (Switzerland)	Munteanu, I., Accounting Department, Bucharest University of Economic Studies, 1 Tache Ionescu street, Bucharest, 010352, Romania; Grigorescu, A., Public Management Department, National University of Political Studies and Public Administration, 30A Expozitiei Boulevard, Bucharest, 012104, Romania; Condrea, E., Faculty of Economic Studies, Ovidius University of Constanta, Aleea Universitatii no.1, Constanta, 900470, Romania; Pelinescu, E., Institute for Economic Forecasting, Romanian Academy, Calea 13 Septembrie No.13, Bucharest, 050711, Romania	Accountability; Corporate governance; Public entities; Sustainable development	10.3390/su12072990
13	Koirala S., Marshall A., Neupane S., Thapa C.	Corporate governance reform and risk-taking: Evidence from a quasi-natural experiment in an emerging market	2020	Journal of Corporate Finance	Koirala, S., Department of Accounting and Finance, University of StrathclydeScotland G4 0QU, United Kingdom; Marshall, A., Department of Accounting and Finance, University of StrathclydeScotland G4 0QU, United Kingdom; Neupane, S., UQ Business School, The University of Queensland, Brisbane, Queensland 4072, Australia; Thapa, C., Department of Accounting and Finance, University of StrathclydeScotland G4 0QU, United Kingdom	Corporate governance reform; Emerging market; Quasi-natural experiment; Risk-taking	10.1016/j.jcorpfin.2018.08.007
14	Lombardi R., Cano-Rubio M., Trequattrini R., Fuentes-Lombardo G.	Exploratory evidence on anticorruption activities in the Spanish context: A sustainable governance approach	2020	Journal of Cleaner Production	Lombardi, R., University of Rome La Sapienza, Dep. of Law and Economics Productive Activities, Via del Castro Laurenziano 9, Rome, 00161, Italy; Cano-Rubio, M., Dep. Financial Economics and Accounting, University of Jaen, Spain, Campus Las Lagunillas s/n, D3 Building, Jaen, 23 071, Spain; Trequattrini, R., University of Cassino and Southern Lazio, Dep. of Economics and Law, Via S. Angelo, Loc. Folcara, Cassino,	Anticorruption activities; Corporate sustainability; Governance; Legislation; Legitimacy; Reputation; Spanish evidence	10.1016/j.jclepro.2019.119424

					FR 03043, Italy; Fuentes-Lombardo, G., Department of Business Management, University of Jaen, Campus Las Lagunillas, s/n. D3-176, Jaén, 23071, Spain		
15	Cardoni A., Kiseleva E., Lombardi R.	A sustainable governance model to prevent corporate corruption: Integrating anticorruption practices, corporate strategy and business processes	2020	Business Strategy and the Environment	Cardoni, A., University of Perugia, Perugia, Italy; Kiseleva, E., University of Perugia, Perugia, Italy; Lombardi, R., Università degli Studi di Roma La Sapienza, Rome, Italy	anticorruption; business process; corporate strategy; environment; sustainability; sustainable governance	10.1002/bse.2424
16	Grotta R.C., Júnior C.M., de Souza M.T.S., Ribeiro D.M.N.M., Bazanini R.	Analysis of the affinity of the principles of corporate governance to the ISO 14001 environmental management system standard [Análise da afinidade dos princípios da governança corporativa à norma de sistema de gestão ambiental ISO 14001]	2020	Gestao e Producao	Juste Ruiz, J., International Law Emeritus, University of Valencia, Spain	global ecosystemic integrity; global environmental governance; Global pact for the environment; sustainability	10.3233/EPL-200198
17	Gh Popescu C.R.	Corporate social responsibility, corporate governance and business performance: Limits and challenges imposed by the implementation of directive 2013/34/EU in Romania	2019	Sustainability (Switzerland)	Grotta, R.C., Centro Universitário, Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU, Escola de Negócios, Programa de Pós-graduação em Administração em Governança Corporativa, Grupo de Pesquisa Governança Corporativa e Dinâmica Organizacional, São Paulo, SP, Brazil; Júnior, C.M., Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, Escola de Negócios, Programa de Pós-graduação em Saúde e Administração, Grupo de Pesquisa em Inovação no Ensino Superior em Saúde, São Caetano do Sul, SP, Brazil; de Souza, M.T.S., Centro Universitário da FEI, Escola de Negócios, Programa de Pós-graduação em Administração, Grupo de Pesquisa em Sustentabilidade, São Paulo, SP, Brazil; Ribeiro, D.M.N.M., Universidade de São Paulo - USP, Escola de Negócios, Programa de Pós-graduação em Administração, Grupo de Pesquisa Territórios Criativos Inteligentes, São Paulo, SP, Brazil; Bazanini, R., Universidade Paulista - UNIP, Escola de Negócios, Programa de Pós-graduação em Administração, Grupo de Pesquisa Abordagens Sociais nas Redes, São Paulo, SP, Brazil	Code of best corporate governance practices; Compliance; ISO 14001; Sustainability	10.1590/0104-530X4026-20
18	Liu F.H.M., Demeritt D., Tang S.	Accounting for Sustainability in Asia: Stock Market Regulation and Reporting in Hong Kong and Singapore	2019	Economic Geography	Gh Popescu, C.R., Faculty of Economics and Business Administration, University of Craiova, Craiova, Dolj, 200396, Romania, Faculty of Economics, The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, 010374, Romania, Faculty of	Accounting; Business environment; Business management; Capital structure; intellectual	10.3390/su11195146

					Business and Administration, Department of Economic and Administrative Sciences, University of Bucharest, Bucharest, 030018, Romania, The Department of Natural and Technological Hazards, National Institute of Research and Development for Environmental Protection (I.N.C.D.P.M.), Bucharest, 060031, Romania	capital; Causal factors; Competitiveness; Corporate governance; Corporate social responsibility; Correlation; Economic and financial analysis; Empirical research; Environmental protection; audit; Ethics and integrity; Nonparametric indicators; Performance indicators; Productivity; Statistical association; Sustainability	
19	Larsen S., Bentsen N.S., Stupak I.	Implementation of voluntary verification of sustainability for solid biomass - A case study from Denmark	2019	Energy, Sustainability and Society	Liu, F.H.M., Department of Geography King's College London, London, WC2R 2LS, United Kingdom, National University of Singapore, Kent Ridge, 11757, Singapore; Demeritt, D., Department of Geography King's College London, London, WC2R 2LS, United Kingdom; Tang, S., School of Business and Management Queen Mary University of London, London, E1 4NS, United Kingdom	Asian capitalism; corporate sustainability reporting; developmental state; environmental regulation; nudge	10.1080/00130095.2018.1544461
20	Konefal J., Hatanaka M., Constance D.H.	Multi-stakeholder initiatives and the divergent construction and implementation of sustainable agriculture in the USA	2019	Renewable Agriculture and Food Systems	Larsen, S., Danish Energy, Vodroffsvej 59, Frederiksberg C, DK-1900, Denmark, Department of Geosciences and Natural Resource Management, Section for Forest, Nature and Biomass, University of Copenhagen, Rolighedsvej 23, Frederiksberg C, DK-1958, Denmark, Ørsted A/S, Nesa Allé 1, Gentofte, DK-2820, Denmark; Bentsen, N.S., Department of Geosciences and Natural Resource Management, Section for Forest, Nature and Biomass, University of Copenhagen, Rolighedsvej 23, Frederiksberg C, DK-1958, Denmark; Stupak, I., Department of Geosciences and Natural Resource Management, Section for Forest, Nature and Biomass, University of Copenhagen, Rolighedsvej 23, Frederiksberg C, DK-1958, Denmark	Bioenergy governance; Case study; Denmark; Energy policy; Forest certification; Renewable energy directive; Solid biomass; Sustainability criteria; Sustainable forest management	10.1186/s13705-019-0209-0
21	Ayari D., Zaibet L.	Modelling trust and contractual arrangements in a local economy	2019	Development in Practice	Konefal, J., Department of Sociology, Sam Houston State University, United States; Hatanaka, M., Department of Sociology, Sam Houston State University, United States;	Agriculture; governance; metrics; standards; sustainability	10.1017/S1742170517000461

					Constance, D.H., Department of Sociology, Sam Houston State University, United States		
22	Juste Ruiz J.	Global Pact Negotiations: Building a Normative Framework for Ecological Sustainability in the Anthropocene	2020	Environmental Policy and Law	Ayari, D.; Zaibet, L.	Arab States; Environment (built and natural)–Agriculture; Governance and public policy	10.1080/09614524.2019.1574715
23	Hope K.R., Sr.	Controlling Corruption Through Integrity Committees: The Case of Zambia	2019	Public Integrity	Hope, K.R., Sr., Development Practice International, Canada	Anti-Corruption Commission; corruption; Integrity Committees; Zambia	10.1080/10999922.2018.1468203
24	Lombardi R., Trequatrini R., Cuzzo B., Cano-Rubio M.	Corporate corruption prevention, sustainable governance and legislation: First exploratory evidence from the Italian scenario	2019	Journal of Cleaner Production	Lombardi, R., University of Rome La Sapienza, Dep. of Law and Economics Productive Activities, Via del Castro Laurenziano 9, Rome, 00161, Italy; Trequatrini, R., University of Cassino and Southern Lazio, Dep. of Economics and Law, Loc. Folcara, Via S. Angelo, Cassino, FR 03043, Italy; Cuzzo, B., University of Cassino and Southern Lazio, Dep. of Economics and Law, Loc. Folcara, Via S. Angelo, Cassino, FR 03043, Italy; Cano-Rubio, M., University of Jaen, Dep. Financial Economics and Accounting, Spain, Campus Las Lagunillas s/n, D3 Building, Jaen, 23 071, Spain	Anti-Corruption plans; Board of directors; Corporate sustainability; Corruption; Governance; Legislation	10.1016/j.jclepro.2019.01.214
25	Areneke G., Yusuf F., Kimani D.	Anglo-American governance adoption in non-Anglo-American settings: Assessing practitioner perceptions of corporate governance across three emerging economies	2019	Managerial Auditing Journal	Areneke, G., Department of Accounting and Finance, University of Northampton, Northampton, United Kingdom; Yusuf, F., Department of Economics, Finance and Accounting, Coventry University Business School, Coventry University, Coventry, United Kingdom; Kimani, D., Buckingham Business School, University of Buckingham, Buckingham, United Kingdom	Cameroon; Corporate governance; Emerging economies; Governance implementation process; Governance practitioners; Kenya; New institutional economics theory; Pakistan	10.1108/MAJ-12-2017-1733
26	Salin A.S.A.P., Ismail Z., Smith M., Nawawi A.	The influence of a board's ethical commitment on corporate governance in enhancing a company's corporate performance	2019	Journal of Financial Crime	Salin, A.S.A.P., Faculty of Accountancy, Universiti Teknologi MARA, Perak Branch Tapah Campus, Tapah, Malaysia; Ismail, Z., School of Business and Law, Edith Cowan University, Joondalup, Australia; Smith, M., University of South Australia, Adelaide, SA, Australia; Nawawi, A., Faculty of Accountancy, Universiti Teknologi MARA, Shah Alam, Malaysia	Ethics; Fraud; Governance; Integrity; Malaysia; Moral	10.1108/JFC-04-2018-0035

27	Rezaee Z., Tuo L.	Are the Quantity and Quality of Sustainability Disclosures Associated with the Innate and Discretionary Earnings Quality?	2019	Journal of Business Ethics	Rezaee, Z., School of Accountancy, Fogelman College of Business and Economics, The University of Memphis, Memphis, TN 38158, United States; Tuo, L., Lawrence Technological University, Detroit, MI, United States	Corporate social responsibility; Earnings quality; Sustainability disclosure; Sustainability performance; Unethical and opportunistic earnings management	10.1007/s10551-017-3546-y
28	van Schoor B., Luetge C.	Conditions of collective commitment in sector-specific coordinated governance initiatives	2019	Crime, Law and Social Change	van Schoor, B., TUM School of Management, Technical University of Munich, Marsstraße 20-22, Munich, 80335, Germany; Luetge, C., TUM School of Management, Technical University of Munich, Marsstraße 20-22, Munich, 80335, Germany	Anti-corruption; Collective commitment; Coordinated governance initiatives; Multi-stakeholder initiatives	10.1007/s10611-017-9714-2
29	Sillaber C., Mussmann A., Breu R.	Experience: Data and information quality challenges in governance, risk, and compliance management	2019	Journal of Data and Information Quality	Sillaber, C., University of Innsbruck, Austria, Technikerstraße 21a, Innsbruck, 6020, Austria; Mussmann, A., University of Innsbruck, Austria, Technikerstraße 21a, Innsbruck, 6020, Austria; Breu, R., University of Innsbruck, Austria, Technikerstraße 21a, Innsbruck, 6020, Austria	Compliance; Data quality; Governance risk; Information quality; Management system	10.1145/3297721
30	Raghupathi V., Raghupathi W.	Corporate sustainability reporting and disclosure on the web: An exploratory study	2019	Information Resources Management Journal	Raghupathi, V., Koppelman School of Business, Brooklyn College of the City University of New York, Brooklyn, United States; Raghupathi, W., Gabelli School of Business, Fordham University, Bronx, United States	Compliance; Content; Design; Disclosure; Due diligence; Framework; Newsweek green ranking; Sustainability reporting; Transparency; Web	10.4018/IRMJ.2019010101
31	Böhling K., Murguía D.I., Godfrid J.	Sustainability Reporting in the Mining Sector: Exploring Its Symbolic Nature	2019	Business and Society	Böhling, K., Technische Universität München, Germany; Murguía, D.I., MinPol GmbH, Agency for International Minerals Policy, Austria, CONICET, Argentina; Godfrid, J., Universidad de Buenos Aires, Argentina	legitimacy; mining; resource governance; stakeholder engagement; sustainability reporting	10.1177/0007650317703658
32	Kotzé L.J., French D.	A critique of the Global Pact for the environment: a stillborn initiative or the foundation for Lex Anthropocenae?	2018	International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics	Kotzé, L.J., North-West University, Potchefstroom, South Africa, Lincoln Law School, University of Lincoln, Lincoln, LN6 7TS, United Kingdom; French, D., Lincoln Law School, University of Lincoln, Lincoln, LN6 7TS, United Kingdom	Anthropocene; Earth system; Global Pact for the Environment; International environmental law; Lex Anthropocenae; Multilateral environmental agreements; Soft law	10.1007/s10784-018-9417-x

33	Calitz A., Bosire S., Cullen M.	The role of business intelligence in sustainability reporting for South African higher education institutions	2018	International Journal of Sustainability in Higher Education	Calitz, A., Department of Computing Sciences, Nelson Mandela University, Port Elizabeth, South Africa; Bosire, S., Nelson Mandela University, Port Elizabeth, South Africa; Cullen, M., NMU Business School, Nelson Mandela University, Port Elizabeth, South Africa	Business intelligence; Governance; Higher education institutions; Integrated reporting; Sustainability reporting	10.1108/IJSHE-10-2016-0186
34	Meinlschmidt J., Schleper M.C., Foerstl K.	Tackling the sustainability iceberg: A transaction cost economics approach to lower tier sustainability management	2018	International Journal of Operations and Production Management	Meinlschmidt, J., RFID Competence Center, Volkswagen AG, Wolfsburg, Germany; Schleper, M.C., International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, Nottingham, United Kingdom; Foerstl, K., Supply Chain Management & Logistics, German Graduate School of Management & Law (GGS), Heilbronn, Germany	Case studies; Lower tier sustainability management; Multi-tier supply chains; Perceived sustainability risk; Sub-suppliers; Transaction cost economics	10.1108/IJOPM-03-2017-0141
35	Ng A.W.	From sustainability accounting to a green financing system: Institutional legitimacy and market heterogeneity in a global financial centre	2018	Journal of Cleaner Production	Ng, A.W., School of Professional Education and Executive Development, The Hong Kong Polytechnic University, Hung Hom, Kowloon, Hong Kong	Global finance centre of China; Green bond; Green financing system; Sustainability accounting; Sustainability control and assurance	10.1016/j.jclepro.2018.05.250
36	Uzma S.H.	Corporate governance practices: global convergence and Indian perspective	2018	Qualitative Research in Financial Markets	Uzma, S.H., School of Management, National Institute of Technology Rourkela, Rourkela, India	Convergence; Corporate governance codes; Emerging countries; India; OECD principles	10.1108/QRFM-12-2016-0049
37	Outa E.R., Waweru N.M., Ozili P.K.	Security market regulation: antecedents for capital market confidence in frontier markets	2018	Accounting Research Journal	Outa, E.R., CDU Business School, Charles Darwin University, Darwin, Australia; Waweru, N.M., School of Administrative Studies, York University, Toronto, Canada; Ozili, P.K., Essex Business School, University of Essex, Colchester, United Kingdom	Corporate governance practices; Kenya; Security market regulation; Stock market liquidity	10.1108/ARJ-10-2015-0130
38	Chkanikova O., Kogg B.	Sustainability governance service providers: the role of third-party product certification in facilitating corporate life cycle management	2018	International Journal of Life Cycle Assessment	Chkanikova, O., International Institute for Industrial Environmental Economics, Lund University, P. O. Box 196, Tegnersplatsen 4, Lund, 221 00, Sweden; Kogg, B., International Institute for Industrial Environmental Economics, Lund University, P. O. Box 196, Tegnersplatsen 4, Lund, 221 00, Sweden	Certification; Life cycle management; Service providers; Supply chain management; Sustainability governance	10.1007/s11367-015-0865-z
39	Jaffar R., RaziAziendeh R., Shukor	Environmental performance: Does corporate governance matter?	2018	Jurnal Pengurusan	Jaffar, R., Faculty of Economics and Management, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, 43600 UKM, Malaysia; RaziAziendeh, R., Faculty of Economics and Management,	Corporate governance; Corporate governance index; Environmental	10.17576/pengurusan-2018-52-11

	Z.A., Rahman M.R.C.A.				Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, 43600 UKM, Malaysia; Shukor, Z.A., Faculty of Economics and Management, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, 43600 UKM, Malaysia; Rahman, M.R.C.A., Faculty of Economics and Management, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, 43600 UKM, Malaysia	management; Environmental performance; Stakeholders' theory	
40	Amer E.	The Penalization of Non-Communicating UN Global Compact's Companies by Investors and Its Implications for This Initiative's Effectiveness	2018	Business and Society	Amer, E., University of Lausanne, Switzerland	event study; Socially Responsible Investment; sustainability reports; United Nations Global Compact	10.1177/0007650315609303
41	Ardron J.A., Ruhl H.A., Jones D.O.B.	Incorporating transparency into the governance of deep-seabed mining in the Area beyond national jurisdiction	2018	Marine Policy	Ardron, J.A., National Oceanography Centre Southampton, University of Southampton, Waterfront Campus, European Way, Southampton, SO14 3ZH, United Kingdom, Ocean and Earth Science, National Oceanography Centre, University of Southampton, Waterfront Campus, European Way, Southampton, SO14 3ZH, United Kingdom; Ruhl, H.A., Ocean and Earth Science, National Oceanography Centre, University of Southampton, Waterfront Campus, European Way, Southampton, SO14 3ZH, United Kingdom; Jones, D.O.B., Ocean and Earth Science, National Oceanography Centre, University of Southampton, Waterfront Campus, European Way, Southampton, SO14 3ZH, United Kingdom	Common heritage of mankind; Deep-sea mining; International Seabed Authority; Transparency	10.1016/j.marpol.2017.11.021
42	Khanna V.	A study to measure the organisational integrity across different sectors	2018	World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development	Khanna, V., FDDI School of Business and Entrepreneurship, India	Banking; Companies; Ethical leadership; Ethics; Governance; Integrity; KPMG thermometer; Responsible behaviour	10.1504/WREMSD.2018.097695
43	Barendse J., Basson J., Petersen S.L., Sink K.J.	The sustainable seafood movement viewed as a maturing social-ecological issue using a South African case-study	2018	Ocean and Coastal Management	Barendse, J., Sustainability Research Unit/South African National Parks, Nelson Mandela Metropolitan University (NMMU), George, South Africa, World Wide Fund for Nature (WWF) South Africa, Cape Town, South Africa, Marine Stewardship Council, Science and Standards Team, London, United Kingdom; Basson, J., World Wide Fund for Nature (WWF) South Africa, Cape Town, South Africa, PETCO (The PET Plastic Recycling Company), Cape Town, South Africa; Petersen, S.L., World Wide Fund for Nature (WWF) South	Environmental non-governmental organizations; Fisheries governance; Social marketing; Stewardship; Sustainable seafood	10.1016/j.ocecoaman.2017.08.015

					Africa, Cape Town, South Africa; Sink, K.J., South African National Biodiversity Institute (SANBI), Cape Town, South Africa		
44	Schreiner G.O., Snyman-Van der Walt L.	Risk modelling of shale gas development scenarios in the Central Karoo	2018	International Journal of Sustainable Development and Planning	Schreiner, G.O., University of the Witwatersrand, South Africa, Council for Scientific and Industrial Research, South Africa; Snyman-Van der Walt, L., Council for Scientific and Industrial Research, South Africa	Avoidance; Hydraulic fracturing; Landscape modelling; Risk; Scenarios; Scientific assessment; Shale gas development; Thresholds	10.2495/SDP-V13-N2-294-306
45	Bizzo E., Michener G.	Forest Governance without Transparency? Evaluating state efforts to reduce deforestation in the Brazilian Amazon	2017	Environmental Policy and Governance	Bizzo, E., Banco Nacional de Desenvolvimento Economico e Social (BNDES), Rio de Janeiro, Brazil; Michener, G., Brazilian School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation (FGV-EBAPE), Praia de Botafogo, Rio de Janeiro, Brazil	Brazil; federalism; forest governance; freedom of information; transparency	10.1002/eet.1776
46	McWilliam W., Balzarova M.	The role of dairy company policies in support of farm green infrastructure in the absence of government stewardship payments	2017	Land Use Policy	McWilliam, W., School of Landscape Architecture, Lincoln University, P.O. Box 85084, Lincoln, Christchurch 7647, New Zealand; Balzarova, M., Faculty of Agribusiness and Commerce, Lincoln University, P.O. Box 85084, Lincoln, Christchurch 7647, New Zealand	Dairy company policies; Dairy farmers; Government stewardship payments; Green infrastructure	10.1016/j.landusepol.2017.08.030
47	Pfeiffer M., Vanya D., Davison C., Lkhagvasuren O., Johnston L., Janes C.R.	Harnessing opportunities for good governance of health impacts of mining projects in Mongolia: Results of a global partnership	2017	Globalization and Health	Pfeiffer, M., World Health Organization, Interventions for Healthy Environments, Department of Public Health, Environmental and Social Determinants of Health, Av Appia 20, Geneva 27, CH-1211, Switzerland; Vanya, D., Environmental Health, WHO Country Office, Government building VIII, Olympic Street- 2, Sukhbaatar District, Ulaanbaatar, Mongolia; Davison, C., Queens University, Department of Public Health Sciences, Kingston, ON, Canada; Lkhagvasuren, O., Leading Researchers, NGO, Ulaanbaatar, Mongolia; Johnston, L., School of Public Health and Health Systems, University of Waterloo, Waterloo, ON N2L3G1, Canada; Janes, C.R., School of Public Health and Health Systems, University of Waterloo, Waterloo, ON N2L3G1, Canada, Simon Fraser University, Burnaby, BC V3L1S7, Canada	Capacity development; Environmental impact assessment; Health impact assessment; Intersectoral partnerships; Mining; Mongolia; Policy change; Sustainable development goals	10.1186/s12992-017-0261-5
48	Loconto A.M.	Models of assurance: diversity and standardization of modes of intermediation	2017	Annals of the American Academy of Political and Social Science	Loconto, A.M., French Institute for Agricultural Research, France	Accreditation; Agri-food; Assurance; Certification; Governance; Regulatory	10.1177/0002716217692517

						intermediaries; Sustainability standards	
49	Sethi S.P., Martell T.F., Demir M.	An Evaluation of the Quality of Corporate Social Responsibility Reports by Some of the World's Largest Financial Institutions	2017	Journal of Business Ethics	Sethi, S.P., Weissman Center for International Business, Baruch College, The City University of New York, One Bernard Baruch Way, Box 1034, New York, NY 10010, United States; Martell, T.F., Weissman Center for International Business, Baruch College, The City University of New York, One Bernard Baruch Way, Box 1034, New York, NY 10010, United States; Demir, M., Weissman Center for International Business, Baruch College, The City University of New York, One Bernard Baruch Way, Box 1034, New York, NY 10010, United States	Bribery and corruption; Corporate social responsibility (CSR) reports; Country-of-origin effect (EOC); CSR monitor; Environment social and governance (ESG); Global financial institutions; GRI; ISO 26000; Philanthropy	10.1007/s10551-015-2878-8
50	Islam M.M., Shamsuzzaman M.M., Hoque Mozumder M.M., Xiangmin X., Ming Y., Abu Sayed Jewel M.	Exploitation and conservation of coastal and marine fisheries in Bangladesh: Do the fishery laws matter?	2017	Marine Policy	Islam, M.M., Department of Coastal and Marine Fisheries, Sylhet Agricultural University, Sylhet, 3100, Bangladesh; Shamsuzzaman, M.M., Environmental & Resources Protection Law, School of Law & Political Science, Ocean University of China, Qingdao, 266100, China; Hoque Mozumder, M.M., Department of Environmental Science, University of Helsinki, Finland; Xiangmin, X., Environmental & Resources Protection Law, School of Law & Political Science, Ocean University of China, Qingdao, 266100, China; Ming, Y., Environmental & Resources Protection Law, School of Law & Political Science, Ocean University of China, Qingdao, 266100, China; Abu Sayed Jewel, M., Department of Fisheries, Rajshahi University, Rajshahi, 6205, Bangladesh	Bangladesh; Coastal and marine fisheries; Fisheries regulation; Legal framework; Noncompliance	10.1016/j.marpol.2016.11.026
51	Dzingai I., Fakoya M.B.	Effect of corporate governance structure on the financial performance of johannesburg stock exchange (JSE)-listed mining firms	2017	Sustainability (Switzerland)	Dzingai, I., Africa Centre for Sustainability Accounting and Management (ACSAM), School of Accountancy, University of Limpopo, Polokwane, 0727, South Africa; Fakoya, M.B., Africa Centre for Sustainability Accounting and Management (ACSAM), School of Accountancy, University of Limpopo, Polokwane, 0727, South Africa	Corporate governance; Firm financial performance; Johannesburg stock exchange; Return on assets; Return on equity	10.3390/su9060867
52	Mithöfer D., van Noordwijk M., Leimona B., Cerutti P.O.	Certify and shift blame, or resolve issues? Environmentally and socially responsible global trade and production of timber and tree crops	2017	International Journal of Biodiversity Science, Ecosystem Services and Management	Mithöfer, D., Faculty of Life Sciences, Rhine-Waal University of Applied Sciences, Kleve, Germany; van Noordwijk, M., World Agroforestry Centre, JL, CIFOR, Bogor, Indonesia; Leimona, B., World Agroforestry Centre, JL, CIFOR, Bogor, Indonesia; Cerutti, P.O., Centre for International Forestry Research, C/O World Agroforestry Centre, Nairobi, Kenya	certifiability; Certification; ecosystem services; global value chain; governance; issue-attention cycle;	10.1080/21513732.2016.1238848

						sustainability standards; swing potential	
53	Sethi S.P., Martell T.F., Demir M.	Building corporate reputation through corporate social responsibility (CSR) reports: The case of extractive industries	2016	Corporate Reputation Review	Sethi, S.P., Weissman Center for International Business, Zicklin School of Business, Baruch College, Box J-1034, New York, NY 10010, United States; Martell, T.F., Weissman Center for International Business, Zicklin School of Business, Baruch College, Box J-1034, New York, NY 10010, United States; Demir, M., Weissman Center for International Business, Zicklin School of Business, Baruch College, Box J-1034, New York, NY 10010, United States	Corporate reputation; Corporate social responsibility (CSR) reports; CSRSustainability Monitor; Extractive industries; Environmental social, and governance (ESG) issues; Integrity assurance in CSR reporting	10.1057/s41299-016-0004-1
54	Johari R.J., Sayed Hussin S.A.H.	Enhancing management integrity through auditability concept: a literature review	2016	Humanomics	Johari, R.J., Faculty of Accountancy, Universiti Teknologi MARA, Puncak Alam, Malaysia; Sayed Hussin, S.A.H., National Audit Department of Malaysia, Putrajaya, Malaysia	Auditability; Corporate governance; Integrity; Internal control system	10.1108/H-09-2016-0069
55	Müller U.	Corruption in Russia: IKEA's expansion to the East (A-D)	2016	Emerald Emerging Markets Case Studies	Müller, U., ESMT European School of Management and Technology, Berlin, Germany	Business ethics; Corporate social responsibility; Corporate values/philosophy; Creativity; Governance guidelines; International business	10.1108/EEMCS-11-2015-0199
56	Costello J., Feller J., Sammon D.	On the road to trusted data: an autoethnography of community governance and decision-making	2016	Journal of Decision Systems	Costello, J., BIS, University College Cork, Cork, Ireland; Feller, J., BIS, University College Cork, Cork, Ireland; Sammon, D., BIS, University College Cork, Cork, Ireland	Autoethnography; Community Governance; Data Lifecycle; Decision Making; Network Broker; Self-Reflection; Trusted Data	10.1080/12460125.2016.1187413
57	Mcclanahan T.R., Abunge C.A.	Perceptions of fishing access restrictions and the disparity of benefits among stakeholder communities and nations of south-eastern Africa	2016	Fish and Fisheries	Mcclanahan, T.R., Marine Programs, Wildlife Conservation Society, Bronx, NY 10460, United States; Abunge, C.A., Marine Programs, Wildlife Conservation Society, Bronx, NY 10460, United States	Co-management; Equity; Governance; Poverty; Social psychology; Social-ecological systems	10.1111/faf.12118
58	Kramarz T., Park S.	Accountability in global environmental governance: A meaningful tool for action?	2016	Global Environmental Politics	Kramarz, T., Munk School of Global Affairs, University of Toronto, Canada; Park, S., University of Sydney, Australia		10.1162/GLEP_a_00349

59	Haryono U., Iskandar R., Paminto A., Ulfah Y.	Sustainability performance: It's impact on risk and value of the firm	2016	Corporate Ownership and Control	Haryono, U., Mulawarman University, Indonesia; Iskandar, R., Mulawarman University, Indonesia; Paminto, A., Mulawarman University, Indonesia; Ulfah, Y., Mulawarman University, Indonesia	Corporate social performance; Financial performance; Firm risk; Firm value; Good corporate governance; Sustainability performance	10.22495/cocv14i1c1p11
60	Stupak I., Joudrey J., Smith C.T., Pelkmans L., Chum H., Cowie A., Englund O., Goh C.S., Junginger M.	A global survey of stakeholder views and experiences for systems needed to effectively and efficiently govern sustainability of bioenergy	2016	Wiley Interdisciplinary Reviews: Energy and Environment	Stupak, I., Department of Geosciences and Natural Resource Management, Faculty of Science, University of Copenhagen, Copenhagen, Denmark; Joudrey, J., Faculty of Forestry, University of Toronto, Toronto, ON, Canada; Smith, C.T., Department of Geography, University of Toronto, Toronto, ON, Canada; Pelkmans, L., Unit Separation and Conversion Processes, VITO NV, Mol, Belgium; Chum, H., National Bioenergy Center, National Renewable Energy Laboratory, Golden, CO, United States; Cowie, A., NSW Department of Primary Industries, University of New England, Armidale, Australia; Englund, O., Department of Energy and Environment, Division of Physical Resource Theory, Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden; Goh, C.S., Energy and Resources, Copernicus Institute of Sustainable Development, Utrecht University, Utrecht, Netherlands; Junginger, M., Energy and Resources, Copernicus Institute of Sustainable Development, Utrecht University, Utrecht, Netherlands		10.1002/wene.166
61	Smit A.M., Van Zyl J.	Investigating the extent of sustainability reporting in the banking industry	2016	Banks and Bank Systems	Smit, A.M., NWU School of Business and Governance, North-West University, Potchefstroom, South Africa; Van Zyl, J., NWU School of Business and Governance, North-West University, Potchefstroom, South Africa	Banking industry; Corporate social responsibility; Global reporting initiative; Integrated reporting; Remuneration & incentives; South Africa; Sustainability reporting; Sustainable development	10.21511/bbs.11(4).2016.07
62	Marin-Burgos V., Clancy J.S., Lovett J.C.	Contesting legitimacy of voluntary sustainability certification schemes: Valuation languages and power asymmetries in the	2015	Ecological Economics	Marin-Burgos, V., Twente Centre for Studies in Technology and Sustainable Development-CSTM, Institute for Innovation and Governance Studies, Faculty of Management and Governance, University of Twente, PO Box 217, Enschede, 7500 AE,	Legitimacy; Palm oil; Procedural power; Socio-environmental conflicts; Sustainability	10.1016/j.ecolecon.2014.04.011

		Roundtable on Sustainable Palm Oil in Colombia			Netherlands; Clancy, J.S., Twente Centre for Studies in Technology and Sustainable Development-CSTM, Institute for Innovation and Governance Studies, Faculty of Management and Governance, University of Twente, PO Box 217, Enschede, 7500 AE, Netherlands; Lovett, J.C., Twente Centre for Studies in Technology and Sustainable Development-CSTM, Institute for Innovation and Governance Studies, Faculty of Management and Governance, University of Twente, PO Box 217, Enschede, 7500 AE, Netherlands, School of Geography, Faculty of Environment, University of LeedsLS2 9JT, United Kingdom	certification schemes; Valuation languages	
63	Chowdhury M.M.H., Hossain M.M., Dewan M.N.A.	A framework for selecting optimal strategies to mitigate the corporate sustainability barriers	2015	Corporate Ownership and Control	Chowdhury, M.M.H., School of Marketing, Curtin University, Perth, WA, Australia; Hossain, M.M., School of Management and Governance, Murdoch University, Perth, Australia; Dewan, M.N.A., School of Marketing, Curtin University, Perth, WA, Australia	Analytical hierarchy process; Corporate sustainability barriers; Mitigation strategies; Optimisation; Quality function deployment	10.22495/cocv13i1c4p5
64	Biswas P.K.	Corporate governance reforms in emerging countries: A case study of Bangladesh	2015	International Journal of Disclosure and Governance	Biswas, P.K., Department of Accounting and Information Systems, Faculty of Business Studies, University of Dhaka, Dhaka, Bangladesh	compliance; corporate governance reforms; international financial agencies; ticking the box	10.1057/jdg.2013.31
65	Sample J.	Compliance and ethics programmes and the federal sentencing guidelines for organizations in the United States: Implications for international HRD specialists	2015	Human Resource Development International	Sample, J., Askew School of Public Administration and Policy, Florida State University, Tallahassee, FL, United States	Corporate governance; Ethics and compliance programmes; Federal sentencing guidelines; International HRD; Organizational criminal activity	10.1080/13678868.2015.1071991
66	Nicolosi M., Grassi S., Stanghellini E.	Item response models to measure corporate social responsibility	2014	Applied Financial Economics	Nicolosi, M., Dipartimento di Economia, Università di Perugia, Perugia, Italy; Grassi, S., School of Economics, University of Kent, Kent, United Kingdom; Stanghellini, E., Dipartimento di Economia, Università di Perugia, Perugia, Italy	item response theory; latent variable models; portfolio management; ranking; socially responsible investment	10.1080/09603107.2014.925070
67	Kocmanová A., Šimberová I.	Determination of environmental, social and corporate governance indicators: framework in the measurement of sustainable performance	2014	Journal of Business Economics and Management	Kocmanová, A., Department of Economics, Brno University of Technology, Kolejní 4, Brno, 613 00, Czech Republic; Šimberová, I., Department of Management, Brno University of Technology, Kolejní 4, Brno, 613 00, Czech Republic	corporate governance indicators; empirical research; environmental; framework; key performance indicators; social; Sustainability	10.3846/16111699.2013.791637

						Reporting; sustainable performance	
68	Hadjimichael M., Bruggeman A., Lange M.A.	Tragedy of the few? A political ecology perspective of the right to the sea: The Cyprus marine aquaculture sector	2014	Marine Policy	Hadjimichael, M., Cyprus Institute, 20 Konstantinou Kavafi Street, 2121 Aglantzia, Nicosia, Cyprus, IFM Aalborg, Department of Development and Planning, Skibrogade 5, DK-9000 Aalborg, Denmark; Bruggeman, A., Cyprus Institute, 20 Konstantinou Kavafi Street, 2121 Aglantzia, Nicosia, Cyprus; Lange, M.A., Cyprus Institute, 20 Konstantinou Kavafi Street, 2121 Aglantzia, Nicosia, Cyprus	Coastal communities; Common property; Cyprus; Marine aquaculture; Political ecology	10.1016/j.marpol.2014.04.003
69	Ntim C.G.	Corporate Governance, Affirmative Action and Firm Value in Post-apartheid South Africa: A Simultaneous Equation Approach	2013	African Development Review	Ntim, C.G., Centre for Research in Accounting, Accountability and Governance, School of Management, University of Southampton, Building 2, University Road, Highfield, Southampton, SO17 1BJ, United Kingdom		10.1111/j.1467-8268.2013.12021.x
70	Stokke O.S.	Regime interplay in Arctic shipping governance: Explaining regional niche selection	2013	International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics	Stokke, O.S., Fridtjof Nansen Institute, PB 326, 1366 Lysaker, Norway	Arctic; Governance; Institutional interplay; International regimes; Shipping	10.1007/s10784-012-9202-1
71	Truong H.-L., Dustdar S.	A survey on cloud-based sustainability governance systems	2012	International Journal of Web Information Systems	Truong, H.-L., Distributed Systems Group, Vienna University of Technology, Vienna, Austria; Dustdar, S., Distributed Systems Group, Vienna University of Technology, Vienna, Austria	Cloud computing; Computing; Data analytics; Data management; Facility monitoring; Information systems; Smart cities; Storage management; Sustainability governance	10.1108/17440081211258178
72	Carlsen K., Hansen C.P., Lund J.F.	Factors affecting certification uptake - Perspectives from the timber industry in Ghana	2012	Forest Policy and Economics	Carlsen, K., Department of Resource Economics and Food Policy, Faculty of Science, University of Copenhagen, Rolighedsvej 23, 1958 Frederiksberg C, Denmark; Hansen, C.P., Department of Resource Economics and Food Policy, Faculty of Science, University of Copenhagen, Rolighedsvej 23, 1958 Frederiksberg C, Denmark; Lund, J.F., Department of Resource Economics and Food Policy, Faculty of Science, University of Copenhagen, Rolighedsvej 23, 1958 Frederiksberg C, Denmark	Compliance costs; Forest certification; Ghana; Market conditions; Norms of resistance; State-led governance	10.1016/j.forpol.2012.08.011

73	Lam M.E., Pitcher T.J.	The ethical dimensions of fisheries	2012	Current Opinion in Environmental Sustainability	Lam, M.E., University of British Columbia, Fisheries Centre, Policy and Ecosystem Restoration in Fisheries, Aquatic Ecosystems Research Laboratory, 2202 Main Mall, Vancouver, BC V6T 1Z4, Canada, University of New Mexico, Department of Biology, 1 University of New Mexico, 167 Castetter Hall, MSC03 2020, Albuquerque, NM 87131-0001, United States; Pitcher, T.J., University of British Columbia, Fisheries Centre, Policy and Ecosystem Restoration in Fisheries, Aquatic Ecosystems Research Laboratory, 2202 Main Mall, Vancouver, BC V6T 1Z4, Canada		10.1016/j.cosust.2012.06.008
74	Samaha K., Dahawy K., Hussainey K., Stapleton P.	The extent of corporate governance disclosure and its determinants in a developing market: The case of Egypt	2012	Advances in Accounting	Samaha, K., Department of Accounting, The American University in Cairo, BEC Building, P.O. Box 74, New Cairo 11825, Egypt; Dahawy, K., Department of Accounting, The American University in Cairo (AUC), BEC Building, P.O. Box 74, New Cairo 11825, Egypt; Hussainey, K., Accounting and Finance Division, Stirling Management School, University of Stirling, Stirling FK9 4 LA, United Kingdom; Stapleton, P., Manchester Business School, University of Manchester, Crawford House, Manchester M15 6PB, United Kingdom	Audit committee; Board characteristics; Corporate governance disclosure; Developing countries; Egypt; Egyptian Stock Exchange	10.1016/j.adiac.2011.12.001
75	Butler T., McGovern D.	A conceptual model and IS framework for the design and adoption of environmental compliance management systems: For special issue on governance, risk and compliance in IS	2012	Information Systems Frontiers	Butler, T., Business Information Systems, University College Cork, College Road, Cork City, Ireland; McGovern, D., Compliance and Risks Ltd, Unit 9b, Eastgate Business Park, Little Island, Cork, Ireland	Enterprise systems; Environment; Environmental compliance management systems; Governance; IS framework; IT; Risk and compliance	10.1007/s10796-009-9197-5
76	Brannstrom C., Rausch L., Brown J.C., de Andrade R.M.T., Miccolis A.	Compliance and market exclusion in Brazilian agriculture: Analysis and implications for "soft" governance	2012	Land Use Policy	Brannstrom, C., Department of Geography, Texas A and M University, 810 O and M Building, 3147 TAMU, College Station, TX 77843, United States; Rausch, L., Department of Geography, University of Kansas, 1475 Jayhawk Blvd, 213 Lindley Hall, Lawrence, KS 66045-7613, United States; Brown, J.C., Department of Geography, University of Kansas, 1475 Jayhawk Blvd, 213 Lindley Hall, Lawrence, KS 66045-7613, United States; de Andrade, R.M.T., Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Gestão Ambiental, Universidade Católica de Brasília, SGAN 916 sala 222, 70790-160 Brasília, Brazil; Miccolis, A., ComSensos Consultoria, CLN 215 Bloco B 213 70874-512 Brasília, Brazil	Agriculture; Brazil; Environment; Governance	10.1016/j.landusepol.2011.07.006

77	Gilman E., Dunn D., Read A., Hyrenbach K.D., Warner R.	Designing criteria suites to identify discrete and networked sites of high value across manifestations of biodiversity	2011	Biodiversity and Conservation	Gilman, E., College of Natural and Computational Sciences, Hawaii Pacific University, 3661 Loulu Street, Honolulu, HI 96822, United States; Dunn, D., Marine Geospatial Ecology Lab, Duke University, Durham, NC, United States; Read, A., Duke Center for Marine Conservation, Duke University, Durham, NC, United States; Hyrenbach, K.D., Marine Science Program, Hawaii Pacific University, Honolulu, HI, United States; Warner, R., Australian National Centre for Ocean Resources and Security, University of Wollongong, Wollongong, NSW, Australia	Biodiversity; Criteria; Data quality; Protected area; Reserve; Site network; Spatial planning; Systematic conservation planning	10.1007/s10531-011-0116-y
78	Ulvevadet B., Hausner V.H.	Incentives and regulations to reconcile conservation and development: Thirty years of governance of the Sami pastoral ecosystem in Finnmark, Norway	2011	Journal of Environmental Management	Ulvevadet, B., Department of Arctic and Marine Biology, University of Tromsø, N-9037 Tromsø, Norway; Hausner, V.H., Department of Arctic and Marine Biology, University of Tromsø, N-9037 Tromsø, Norway	Cross-compliance; Environmental conservation; Governance; Incentive- based mechanisms; Sami pastoral ecosystem	10.1016/j.jenvman.2011.06.026
79	Bazzoffi P., Tesi P.C.	Effectiveness of the GAEC standard of cross compliance Prohibition of performing unauthorized land levelling on soil erosion control	2011	Italian Journal of Agronomy	Bazzoffi, P., CRA-ABP Agricultural Research Council, Agrobiology and Pedology Research Centre, Firenze, Italy; Tesi, P.C.	Cross-compliance; GAEC standard; Land levelling; Soil erosion; Territorial governance	10.4081/ija.2011.6.s1.e4
80	Azim M.	Substitute governance structure and the effect of monitoring: Evidence from Bangladesh	2010	Corporate Ownership and Control	Azim, M., Accounting and Finance, Swinburne University of Technology, Hawthorn, VIC 3122, Australia	Bangladesh; Corporate governance guideline; Monitoring; Performance; Structural equation modelling	10.22495/cocv8i1p1
81	Spears J.L., Barki H.	User participation in information systems security risk management	2010	MIS Quarterly: Management Information Systems	Spears, J.L., DePaul University, 243 South Wabash Avenue, Chicago, IL 60604, United States; Barki, H., HEC Montreal, 3000, chemin de la Cote-Ste-Catherine, Montreal, QC H3T2A7, Canada	Information security; Sarbanes-Oxley Act; Security risk management; User participation	10.2307/25750689
82	Meijer A.J., Homburg V.	Disclosure and compliance: The 'pillory' as an innovative regulatory instrument	2009	Information Polity	Meijer, A.J., University of Utrecht, Utrecht School of Governance, Bijlhouwerstraat 6, NL3511ZC Utrecht, Netherlands; Homburg, V., Erasmus University Rotterdam, Faculty of Social Sciences, PO Box 1738, NL3000DR Rotterdam, Netherlands	compliance; disclosure; governance of risk; inspection; Regulation; transparency	10.3233/IP-2009-0191

83	Amberg M., Panitz J.C.	Towards a compliance reporting using a balanced scorecard	2009	World Academy of Science, Engineering and Technology	Amberg, M., Friedrich-Alexander-University of Erlangen-Nuremberg, Lange Gasse 20, D-90403 Nuremberg, Germany; Panitz, J.C., Friedrich-Alexander-University of Erlangen-Nuremberg, Furthermore, Germany	Balanced scorecard; Compliance; Compliance reporting; Compliance scorecard	
84	Gunningham N.	Environment law, regulation and governance: Shifting architectures	2009	Journal of Environmental Law	Gunningham, N., Fenner School of Environment and Regulatory Institutions Network, Australian National University, Canberra, ACT, Australia, BRASS, Cardiff University, Cardiff, United Kingdom	Compliance; Enforcement; Environment; Governance; Law; Regulation	10.1093/jel/eqp011
85	Newig J., Fritsch O.	Environmental governance: Participatory, multi-level - And effective?	2009	Environmental Policy and Governance	Newig, J., Leuphana University Lüneburg, Sustainable Development and Participation Workgroup, Institute for Environmental and Sustainability Communication, Scharnhorststrasse 1, 21335 Lüneburg, Germany; Fritsch, O., University of Aarhus, National Environmental Research Institute (NERI), Department of Policy Analysis, Kalø, Rønde, Denmark	Case survey; Civic participation; Institutional fit; Meta-analysis; Multi-level governance; Policy implementation; Re-scaling	10.1002/eet.509
86	Fasterling B., Duhamel J.-C.	Comply or explain : Company laws conformist transparency [Le comply or explain : La transparence conformiste en droit des sociétés]	2009	Revue Internationale de Droit Economique	Fasterling, B., Centre de Recherche LegalEDHEC, Faculté de droit, Université de Lille, France; Duhamel, J.-C., Centre de Recherche LegalEDHEC, Faculté de droit, Université de Lille, France	Compliance; Conformism; Corporate governance; Corporate governance code; Internal control; Transparency	10.3917/ride.232.0129
87	Pearson S., Allison D.	A model-based privacy compliance checker	2009	International Journal of e-Business Research	Pearson, S., Hewlett Packard Research Labs, United Kingdom; Allison, D., Hewlett Packard Research Labs, United Kingdom	Compliance checking; E-business organization; Governance; Modeling; Privacy	10.4018/jebr.2009040104
88	Holder-Webb L., Cohen J., Nath L., Wood D.	A survey of governance disclosures among U.S. firms	2008	Journal of Business Ethics	Holder-Webb, L., Simmons College, School of Management, Boston, MA, United States; Cohen, J., Boston College, Chestnut Hill, MA, United States; Nath, L., University of Wisconsin - Whitewater, Whitewater, WI, United States; Wood, D., Center for Corporate Citizenship, Boston College, Chestnut Hill, MA, United States	Corporate governance; Disclosure; Ethics; Governance reporting; Non-financial information; SEC regulation	10.1007/s10551-007-9638-3
89	Wong A., Yip F., Ray P., Paramesh N.	Towards semantic interoperability for IT governance: An ontological approach	2008	Computing and Informatics	Wong, A., School of Computer Science and Engineering, School of Information Systems, Technology and Management, University of New South Wales, Sydney, 2052, Australia; Yip, F., School of Computer Science and Engineering, School of Information Systems, Technology and Management, University	Compliance management; IT governance; Ontology; Ontology mapping; Semantic interoperability	

					of New South Wales, Sydney, 2052, Australia; Ray, P., School of Computer Science and Engineering, School of Information Systems, Technology and Management, University of New South Wales, Sydney, 2052, Australia; Paramesh, N., School of Computer Science and Engineering, School of Information Systems, Technology and Management, University of New South Wales, Sydney, 2052, Australia		
90	Kolk A.	Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals' reporting practices	2008	Business Strategy and the Environment	Kolk, A., University of Amsterdam Business School, Roetersstraat 11, 1018 WB Amsterdam, Netherlands	Corporate governance; Corporate social responsibility; Fortune Global 250; Multinationals; Reporting; Sustainability	10.1002/bse.511
91	Chizema A.	Institutions and voluntary compliance: The disclosure of individual executive pay in Germany	2008	Corporate Governance: An International Review	Chizema, A., Loughborough University Business School, LE11 3TU, Leicestershire, United Kingdom	Corporate Governance Codes; Institutional theory; Management board	10.1111/j.1467-8683.2008.00689.x
92	Currie D.	Whales, sustainability and international environmental governance	2007	Review of European Community and International Environmental Law	Currie, D.		10.1111/j.1467-9388.2007.00547.x
93	Forstmoser P., Herger N.	Managing reputational risk: A reinsurer's view	2006	Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice	Forstmoser, P., Swiss Reinsurance Company, Mythenquai 50/60, Zurich CH-8022, Switzerland; Herger, N., Swiss Reinsurance Company, Mythenquai 50/60, Zurich CH-8022, Switzerland	Corporate governance; Corporate responsibility; Public opinion; Reputation management; Sustainability management; Triple bottom line	10.1057/palgrave.gpp.2510085
94	Arjoon S.	Corporate governance: An ethical perspective	2005	Journal of Business Ethics	Arjoon, S., University of the West Indies, Trinidad and Tobago, Trinidad and Tobago Economics Association, Trinidad and Tobago, Department of Management Studies, University of the West Indies, St. Augustine, Trinidad and Tobago	Corporate governance; Ethical compliance mechanisms; Ethics; Freedom for excellence; Freedom of indifference; Legal compliance mechanisms	10.1007/s10551-005-7888-5

95	Delmas M., Tokat Y.	Deregulation, governance structures, and efficiency: The U.S. electric utility sector	2005	Strategic Management Journal	Delmas, M., Donald Bren Sch. Environ. Sci./Mgmt., University of California, Santa Barbara, CA, United States, Donald Bren Sch. Environ. Sci./Mgmt., University of California, Santa Barbara, CA 93106, United States; Tokat, Y., Vanguard Group, Valley Forge, PA, United States	Data Envelopment Analysis; Deregulation; Efficiency; Electric utilities; Governance structures; Market transactions; Transaction costs; Uncertainty; Vertical integration	10.1002/smj.456
96	Bleischwitz R.	Governance of sustainable development: Co-evolution of corporate and political strategies	2004	International Journal of Sustainable Development	Bleischwitz, R., Wuppertal Institute, PO Box 100.480, D-42004 Wuppertal, Germany, Toyota Chair Indust. Sustainability, College of Europe, Bruges, Belgium, Factor Four Research Desk, Wuppertal Institute, College of Europe, Bruges, Belgium, Max-Planck-Institute, Research on Collective Goods, Bonn, Germany, Inst. for Europ. Environ. Policy, German Bundestag, Germany	Innovation-inducing regulation; Knowledge creation; Knowledge-based firm; Market and government failures; Regulated self-regulation	10.1504/IJSD.2004.004982

Fonte: disponível no link <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Y-HmPaYMIxXZZyfnU5IKJNve3R6w7umkd9zpBNrBotc/edit?usp=sharing>

APÊNDICE B – ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS DOCUMENTOS DAS EMPRESAS – EXTRATOS DOS DOCUMENTOS CONSIDERADOS NO ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

AES TIETÊ				
ID Pergunta	Perguntas de orientação	Constatação		Comentários
		("Sim" ou "Não observado")		
		Sim	N/O	
P01	É estabelecido um código de conduta e/ou ética para partes interessadas?	x		É voltado para fornecedores. Os termos do código de conduta para fornecedores estão incorporados aos contratos. Tem como requisitos: respeito ao código de conduta e leis aplicáveis; cumprimento de contrato (no caso de inconsistências entre o código e o contrato, é o contrato quem prevalece); garantia de ambiente de trabalho seguro ("Os Fornecedores devem agir de acordo com as normas legais e internacionais aplicáveis relativas à proteção ambiental."); concorrência justa ("Os Fornecedores não devem compartilhar ou trocar informações sobre preço, custo e outras relativas à concorrência ou se envolver em conduta colusiva com qualquer terceiro em relação a qualquer processo de concorrência ou aquisição proposto pela AES, pendente ou em curso"); manutenção de registros contábeis e comerciais precisos; prevenção de corrupção e suborno (cita leis brasileiras e a convenção de combate ao suborno da OCDE); prevenção de conflitos de interesses ("Os Fornecedores não podem negociar ou tratar diretamente com qualquer colaborador da AES que possui interesse financeiro no fornecedor ou cujo parente, amigo, parceiro afetivo ou pessoa que mora no mesmo domicílio mantém um interesse financeiro no fornecedor."); prevenção de brindes e entretenimento exorbitantes ("Quaisquer brindes ou entretenimento que possam criar um conflito de interesses ou influenciar o julgamento do negócio devem ser evitados."); conformidade com controles de transações comerciais; respeito aos direitos humanos; criação de negócio sustentável; proteção de informações confidenciais; minerais de conflito (produtos de matéria prima direta ou indiretamente financiada por grupos armados que violam os direitos humanos); respeito a propriedade intelectual; garantia de segurança cibernética; proteção a privacidade. Estabelece a AES Helpline o como canal de comunicação (para dúvidas ou outras questões). (CC2)
P02	A organização emprega algum mecanismo para identificar/conhecer demandas das partes interessadas?	x		"Estamos continuamente atentos às demandas de nossos stakeholders, independentemente de processos específicos de engajamento, como o da materialidade. Por meio de reuniões, e-mails, contatos telefônicos e, no caso de colaboradores e clientes, pesquisas regulares de satisfação, monitoramos os principais assuntos de interesse"(RS1).
P03	Existe algum mecanismo para identificar indicadores de sustentabilidade e alcançar resultados aceitáveis tanto pela empresa quanto pelas partes interessadas?	x		"(...) estabelecemos metas a serem cumpridas até 2023 em cada pilar. A evolução de performance desses indicadores é registrada e acompanhada e os resultados de nossas iniciativas já são perceptíveis. Paralelamente, estabelecemos, anualmente, objetivos e metas para a gestão ambiental e de saúde e segurança no contexto do Sistema de Gestão Integrado (SGI), e nossa área de Meio Ambiente, Saúde e Segurança monitora os indicadores de desempenho desses índices (RS1).
P04	Existe algum mecanismo para endereçar visões conflitantes das partes interessadas (críticas,	x		É usada a AES Helpline (RS1).

	sugestões, reclamações, etc, não se confundindo com canal de denúncias)?			
P05	A organização promove algum tipo de treinamento às partes interessadas?		x	Registra que os treinamentos superam a exigência legal (Treinamento sobre ética e conformidade colaboradores (WS1); "Nossos colaboradores são sensibilizados continuamente sobre o Programa de Compliance e passam por treinamento estruturado nesse tema a cada dois anos" (RS1); treinamento com vistas a assegurar que haja a identificação, bem como evitar, avaliar, monitorar e minimizar riscos (PO1); sobre diversidade (PO2); Para fornecedores, exige que estes promovam treinamentos aos seus colaboradores, alinhados às políticas de saúde e segurança exigidas pela organização que a contrata (CC2); "As práticas para garantir o trabalho seguro em nossas unidades abrangem tanto colaboradores quanto contratados"(RS1); "Para os terceiros, exigimos das contratadas o cumprimento das NRs definidas pela Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, do Ministério da Economia. Os documentos que comprovam a realização dos exames médicos e treinamentos previstos nas NRs são controlados em um sistema específico. Caso o profissional contratado não esteja em dia com essas documentações, sua entrada nas unidades é automaticamente proibida. Ao identificar-se nas portarias, o terceiro não consegue acesso às instalações da AES Brasil. No último ano, estimamos que 910 profissionais prestadores de serviços terceiros que atuam nas nossas unidades tenham realizado os exames e treinamentos adequadamente, o equivalente a 95% do total de terceiros contratados no período". (RS1); "o profissional contratado não esteja em dia com essas documentações, sua entrada nas unidades é automaticamente proibida. Ao identificar-se nas portarias, o terceiro não consegue acesso às instalações da AES Brasil. No último ano, estimamos que 910 profissionais prestadores de serviços terceiros que atuam nas nossas unidades tenham realizado os exames e treinamentos adequadamente, o equivalente a 95% do total de terceiros contratados no período."(RS1); Treinamento sobre SGI (RS1); Possui plataforma de treinamento para os colaboradores ("A Academia AES disponibiliza treinamentos a todos os colaboradores para o desenvolvimento de competências e habilidades") (RS1).
P06	As implicações dos aspectos econômicos, ambientais e sociais, no contexto específico da organização e de seus processos de negócios, são entendidos pelas partes interessadas?		x	Estabelece o relatório de sustentabilidade da organização como o meio de informar às partes interessadas sobre as implicações das ações da organização, em todos os aspectos (RS1). Porém, existem elementos de que eles são entendidos pelas partes interessadas (não foi registrado um mecanismo que avalie esse quesito e os respectivos resultados). "Estamos continuamente atentos às demandas de nossos stakeholders, independentemente de processos específicos de engajamento, como o da materialidade. Por meio de reuniões, e-mails, contatos telefônicos e, no caso de colaboradores e clientes, pesquisas regulares de satisfação, monitoramos os principais assuntos de interesse."(RS1);
P07	A alta administração da organização possui comprometimento com a sustentabilidade corporativa?		x	Resposta com base no ISE da B3 (a qual será considerada, visto a necessidade de comprovação da condição ora perguntada); Verifica-se na política de sustentabilidade da companhia que "As lideranças da empresa são responsáveis por implementar, divulgar e fazer cumprir esta Política, apoiadas pelo Comitê de Sustentabilidade e pelo Conselho de Administração para garantirem a estrutura necessária ao estabelecimento, análise e cumprimento dos objetivos e metas de sustentabilidade"(PO3).
P08	A alta administração possui independência?		x	Segundo o relatório de sustentabilidade, a companhia está em processo de reformulação da concepção de seu conselho de administração. "O Conselho de Administração da AES Brasil passará a ter apenas membros efetivos e será composto por um terço de membros independentes (RS1).
P09	A alta administração da organização leva em consideração fatores econômicos, ecológicos e sociais em sua agenda?		x	Considerando o ISE 2020, a organização não atendeu ao indicar equivalente à pergunta de orientação. Em relação a análise de conteúdo dos documentos, não foi possível verificar afirmação para a constatação.

P10	A organização possui estratégias para gestão de conflitos de interesse?	x		A companhia possui uma política de conflito de interesses, mencionada em seu código de conduta. "Evitaremos situações que possam criar ou parecer criar um conflito entre nossos interesses pessoais e os da AES. Nossas decisões de negócio serão regidas por discernimento, objetividade e lealdade com a AES e partes interessadas e não por nossos interesses pessoais"(CC1).
P11	Possui código de ética e/ou conduta?	x		(CC1)
P12	A organização possui política de sustentabilidade?	x		Estabelece compromissos de desempenho econômico e operacional; satisfação do cliente'impacto socioambiental; gestão ética e responsável; acessibilidade; e inteligência energética. Assim, atinge os fatores ESG. Detalha práticas e comportamentos para o meio ambiente, para a saúde e segurança do trabalho e para direitos humanos; "Meio Ambiente: <ul style="list-style-type: none"> • Possuir um Sistema de Gestão Ambiental, amplamente divulgado para os diferentes públicos de relacionamento, que visa à proteção e preservação ambiental e monitorar o desempenho ambiental da AES Tietê Energia S.A. e de suas subsidiárias, com objetivos e metas definidas, ações de treinamento e conscientização dos colaboradores próprios e terceiros, e que seja auditado internamente e por terceira parte independente; • Atuar com foco na prevenção contra a poluição e impactos ambientais, tendo como prioridade o benefício às comunidades e a proteção ao meio ambiente, aplicando tecnologias, processos e insumos que minimizem os impactos ambientais e incentivem a melhoria contínua, a fim de aprimorar o desempenho ambiental e reduzir as emissões de gases de efeito estufa; Utilizar de forma eficiente e sustentável os recursos naturais, incentivando a adoção de técnicas que visem à proteção e preservação da biodiversidade e dos ecossistemas, o consumo consciente de água e energia, a eficiência energética, o uso do solo, o reaproveitamento de materiais e a redução de efluentes e resíduos, buscando soluções econômicas e tecnicamente sustentáveis e que reduzem as emissões de gases de efeito estufa; • Garantir o cumprimento das obrigações de conformidade ambiental, das exigências legais aplicáveis e das normas da companhia; • Avaliar riscos e oportunidades, estabelecendo metas, buscando a redução de emissões de gases de efeito estufa e participar ativamente de discussões e ações visando a adaptação e mitigação às mudanças climáticas; • Comunicar o desempenho ambiental, regularmente, aos públicos interno e externo" (PO3)
P13	A organização possui política de integridade?		x	Trabalha a integridade como um elemento de seu código de conduta (CC1);
P14	A organização possui política ou declaração de compromisso com a diversidade e inclusão?	x		A política se estende aos colaboradores da empresa e todos os parceiros de negócio (subsidiárias). Tem 05 pilares: cultura (raça e etnia); gênero (gênero, orientação sexual, estado civil ou gestação); LGBTQIA+ (orientação sexual, identidade e expressão de gênero); pessoas com deficiência (capacitismo); origens (faixa etária, nacionalidade, regionalidade, condição socioeconômica ou religião). "Ações afirmativas e compromissos <ul style="list-style-type: none"> • Combate a qualquer tipo de discriminação, assédio ou outras práticas inadequadas sob todas as formas, envolvendo colaboradores, clientes ou terceiros; • Definição de práticas inclusivas diárias que favoreçam a uma cultura de respeito, diálogo e colaboração, com foco nas competências e no respeito às diferenças. Isto inclui evitar quaisquer comentários preconceituosos, discriminatórios, ou constrangedores quanto a qualquer tipo de Diversidade, mesmo não intencional e na ausência do indivíduo referido; • À promoção da Diversidade em todos os processos de Recursos Humanos, incluindo atração, seleção, recrutamento, remuneração, promoções, movimentações e treinamento; • Ao estímulo ao aumento da representatividade de grupos minoritários e à igualdade de gênero nos cargos de liderança e alta administração da Companhia; • Identificação de possíveis barreiras à diversidade nos processos e práticas de gestão;

			<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da consciência da organização e capacitação continuada com relação à diversidade e inclusão; • Criação de canais de participação de todos em torno dos princípios e práticas de valorização da diversidade na empresa, abrindo espaços de diálogo e de colaboração que devem ser estimulados e mantidos nas áreas, com o apoio dos gestores; • Avaliação de oportunidades para o estabelecimento de programas e ferramentas que favoreçam a capacitação, o desenvolvimento profissional e a inclusão no mercado de trabalho dos grupos vulneráveis") (PO2)
P15	A organização possui política ou declaração de compromisso com os direitos humanos?	x	Elenca princípios que norteiam os negócios da companhia e toda a sua cadeia de valor. Aborda sobre a equidade do tratamento e dignidade da pessoa humana; a erradicação do trabalho infantil e do trabalho forçado ou compulsório; o combate à prática de discriminação em todas as suas formas e valorização da diversidade; prevenção do assédio moral e sexual; respeito à livre associação sindical e direito à negociação coletiva; direitos trabalhistas de colaboradores próprios e terceiros; acesso a atividades de educação e desenvolvimento; e o diálogo interno. (DE1)
P16	A organização possui política ou declaração de compromisso com as mudanças climáticas?	x	"A Declaração de Compromissos para Mudanças Climáticas e nossa Política de Sustentabilidade estabelecem as diretrizes para gerir o tema e reduzir as emissões de GEE em nossa cadeia produtiva a partir de cinco frentes: engajamento, redução de emissões GEE, inovação, transparência e gestão de riscos."(RS1); A organização possui uma estrutura organizacional que auxilia no trabalho aos temas ligados à gestão de emissões de gases de efeito estufa e a riscos climáticos (RS1); "Em 2020, aderimos ao movimento Science Based Targets initiative (SBTi), voltado para incentivar as organizações empresariais a adotar metas de redução das emissões de carbono que contribuam efetivamente – e com respaldo da ciência – para a mitigação dos efeitos das mudanças climáticas."(RS1).
P17	A organização define as normas e valores para a sustentabilidade corporativa?	x	Definidos na política de sustentabilidade da companhia (PO3). Pilares: desempenho econômico e operacional, satisfação do cliente, impacto socioambiental, gestão ética e responsável, acessibilidade, inteligência energética. (PO3).
P18	O plano de negócio da organização é definido orientado a sustentabilidade?	x	"Nossa estratégia está focada na satisfação dos nossos clientes e na inovação para oferecer novos produtos e soluções em energia. A crescente demanda das empresas brasileiras por sustentabilidade e ganhos de eficiência em suas cadeias produtivas, o que se comprova com o crescimento consistente do mercado livre, direciona o crescimento dos nossos negócios"(RS1).
P19	Há cultura institucional de identificação de aspectos e impactos, bem como a mensuração destes?	x	"Gerenciamos os aspectos ambientais de forma centralizada e apoiada em nosso Sistema de Gestão Integrado (SGI), certificado de acordo com as normas ISO 14001 e ISO 45001, revalidadas em 2020. "(RS1);
P20	Possui estrutura de gestão de riscos e controles internos?	x	Está explícita na política de gerenciamento de riscos da companhia (PO1), definindo os tipos de riscos mapeados e a definição de responsabilidades referentes ao gerenciamento de risco.
P21	Os objetivos organizacionais estão relacionados à efetiva gestão dos aspectos ambientais, sociais e econômicos?	x	"Nosso compromisso em inovar e entregar soluções completas para os clientes tem o objetivo de promover o uso eficiente dessa energia renovável, para que cada vez mais produtos e serviços cheguem à sociedade com menor impacto ambiental"(RS1).
P22	A organização considera fatores ESG nas suas ações de gestão?	x	Verificação por meio das ações praticadas pela empresa, que versam sobre questões ambientais, sociais e de governança. Sobre seu planejamento estratégico, indica possuir a "responsabilidade" como um de seus direcionadores: "Nossa estratégia tem como pilar primordial a responsabilidade com a sociedade, o meio ambiente e a governança corporativa da nossa companhia. Aplicamos as melhores práticas em nossas ações e processos, imprimindo a ética e nossos valores em tudo o que fazemos."(RS1); Cabe destacar a fala da presidência da companhia sobre a entrega de fatores ESG na gestão: "A alteração na posição de CEO da AES Brasil sinaliza como valorizamos a diversidade para a construção de uma companhia sustentável e alinhada aos conceitos ESG."(R1). Crítica: essa pode ser uma visão reducionista frente ao potencial de ações perante aos fatores ESG.

P23	Os planos estratégicos da organização estão voltados para a integração?	x		Sobre o modelo de negócio, registra que "As equipes atuam de forma integrada e coordenada para identificar tendências, desenvolver novos produtos e desenhar ofertas customizadas para cada tipo de cliente"(RS1);
P24	É observada a diversidade de raça/cor e gênero no corpo diretivo (alta administração)?	x		A CEO da companhia é uma mulher. "Finalizamos o ano com uma mudança importante em nossa governança. A alteração na posição de CEO da AES Brasil sinaliza como valorizamos a diversidade para a construção de uma companhia sustentável e alinhada aos conceitos ESG"(RS1).
P25	É observada a diversidade de raça/cor e gênero nas contratações da organização?	x		"Aproximadamente 1,5 mil pessoas trabalham nas atividades da nossa companhia – entre colaboradores próprios e terceiros contratados pelas empresas prestadoras de serviços. Nosso compromisso com a sustentabilidade também passa pela construção de um ambiente de trabalho livre de discriminação e preconceito, inclusivo e no qual a diversidade entre os profissionais impulse a inovação e a melhoria dos diferentes processos da companhia"(RS1).
P26	Os procedimentos da organização trabalham os aspectos sociais, econômicos e ecológicos de forma integrada?	x		não há indicação explícita no conteúdo dos documentos analisados que nos leve a afirmar essa constatação. Entretanto, a resposta dada a um dos indicadores do índice de sustentabilidade empresarial da B3 indicam que sim, há integração. Também se observa a adoção do SGI, o que se pressupõe a integração de diretrizes e processos.
P27	Existe na organização integração vertical e horizontal (destinada aos níveis tático e operacional)?	x		não há indicação explícita no conteúdo dos documentos analisados que nos leve a afirmar essa constatação. Entretanto, a resposta dada a um dos indicadores do índice de sustentabilidade empresarial da B3 indicam que sim, há integração. Também se observa a adoção do SGI, o que se pressupõe a integração de diretrizes e processos.
P28	Os processos de negócios da organização criam valor para o bem estar econômico, ambiental e social?	x		" Nosso propósito é acelerar o futuro da energia, desenvolvendo soluções inovadoras e novas fontes renováveis para alcançar um suprimento energético sem a emissão de carbono. Para isso, adotamos um modelo de negócio no país que vem sendo aperfeiçoado e acelerado por essa visão integrada reforçada por ativos intangíveis que fortalecem nossa capacidade de geração de valor."(RS1); Nosso propósito é acelerar o futuro da energia, desenvolvendo soluções inovadoras e novas fontes renováveis para alcançar um suprimento energético sem a emissão de carbono. Para isso, adotamos um modelo de negócio no país que vem sendo aperfeiçoado e acelerado por essa visão integrada reforçada por ativos intangíveis que fortalecem nossa capacidade de geração de valor (RS1); "Nossa companhia possui uma estrutura de gestão sólida, capaz de identificar riscos e manter a geração de valor no longo prazo, mesmo quando impactados por externalidades não gerenciáveis"(RS1);
P29	A organização possui programa ou sistema de gestão ambiental?	x		(RS1) ISO 14001
P30	Possui programa ou sistema de gestão em compliance?	x		O indicador do ISE não demonstra a afirmação. Entretanto, os documentos analisados indicam a existência de um programa de compliance, norteado pelo código de conduta, o qual tem como valores principais "ética e compliance"(CC1).
P31	Promove a due diligence junto aos seus fornecedores?	x		"Os parceiros da AES passam por um processo criterioso de due diligence e incluímos nos contatos uma rígida linguagem de Compliance, quando apropriado. A linguagem de Compliance pode contemplar questões como corrupção, tráfico de influência, conformidade legal e regulatória e exigências de relatórios. Os Diretores de Compliance trabalham em estreita colaboração com parceiros comerciais, empreiteiros e equipes de desenvolvimento de projetos para identificar possíveis questões éticas e resolver problemas antes da assinatura de acordos ou contratos"(WS1). O resultado do ISE não verifica a promoção da due diligence com os fornecedores.
P32	A organização gerencia seu conhecimento interno de sustentabilidade, realizando treinamentos/capacitações internas?	x		"Possuir um Sistema de Gestão Ambiental, amplamente divulgado para os diferentes públicos de relacionamento, que visa à proteção e preservação ambiental e monitorar o desempenho ambiental da AES Tietê Energia S.A. e de suas subsidiárias, com

				objetivos e metas definidas, ações de treinamento e conscientização dos colaboradores próprios e terceiros, e que seja auditado internamente e por terceira parte independente"(PO3).
P33	A organização realiza comunicações às partes interessadas sobre suas práticas e resultados?	x		São emitidos informes de governança na homepage da companhia (WS2). Também há a emissão de relatórios trimestrais e o próprio relatório de sustentabilidade (RS1) são meios de comunicação de resultados.
P34	A organização desenvolve conhecimento coletivo e uma imagem compartilhada de sustentabilidade?	x		O relatório de sustentabilidade da companhia registra os projetos de impacto social que possuem investimentos. Há menção ao programa "Caminhos AES Brasil", que possui como um de seus pilares a "educação e conscientização" e como propósito "melhorar vidas por meio de relações sólidas de parcerias para o desenvolvimento sustentável da AES Brasil e de suas comunidades vizinhas". Com relação aos stakeholders, fica registrado no mesmo relatório que são promovidas capacitações e treinamentos no contexto do SGA da companhia (RS1).
P35	A organização incentiva programas/projetos socioambientais?	x		O relatório de sustentabilidade registra os projetos sociais desenvolvidos pela empresa. Ao todo, são listados projetos classificados sob os pilares do voluntariado, da inclusão produtiva, educação e conscientização e apoio ao desenvolvimento local (RS1).
P36	A organização emprega algum mecanismo para avaliar os resultados da integração do desenvolvimento sustentável?	x		Considera avaliações dentro do contexto dos procedimentos e diretrizes de seu SGA para "definir objetivos, metas e prazos, com acompanhamento de indicadores de desempenho (consumo de água, energia, emissões, resíduos etc.)"(RS1).
P37	As análises de gestão são realizadas regularmente para avaliar os requisitos das partes interessadas e a extensão da integração da sustentabilidade nos processos de negócios?	x		não há indicação explícita no conteúdo dos documentos analisados que nos leve a afirmar essa constatação. Entretanto, a resposta dada a um dos indicadores do índice de sustentabilidade empresarial da B3 indicam que sim, há avaliação.
P38	A gestão permanece em alerta para novas questões (problemas e emergências)?	x		É estabelecida como responsabilidade do conselho de administração estabelecer a cultura de gestão de riscos, inclusive sobre os emergentes (PO1); do ponto de vista operacional, a companhia estabelece que também há contratação de terceiros para atuação em situações de emergência (RS1);
P39	As equipes de monitoramento (auditoria) possuem as competências exigidas?	x		"será instalado o Comitê de Auditoria Estatutário, 100% formado por membros independentes e especialistas de mercado sem vínculo com o controlador"(RS1).
P40	A gestão é informada sobre questões emergentes ou urgentes?	x		Segundo a política de gestão de riscos (PO1), cabe a Auditoria Interna da companhia "avaliar os resultados da Gestão do Risco e relatá-los ao Conselho de Administração, à Diretoria e ao Comitê de Auditoria";
P41	A organização se submete a auditorias externas/independentes?	x		Os resultados do relatório de sustentabilidade são submetidos à auditoria externa independente. O relatório de asseguarção foi realizado pela KPMG Auditores Independentes (RS1).
P42	As partes interessadas possuem um meio para dar feedbacks à organização?	x		É usada a AES Helpline (RS1).
P43	A organização possui um canal de denúncias (hotline)?	x		A organização possui uma "Helpline", funcionando como um canal confidencial para os colaboradores fazerem perguntas e expressarem preocupações (WS1). Trabalha com a nomenclatura "relate uma preocupação", tirando assim o peso da palavra "denúncia", com vistas ao relato de alguma suspeita de violação do seu código de conduta. Também há espaço para se fazer perguntas e solicitar orientações e treinamentos sobre políticas e procedimentos da organização. "Os resultados de negócios nunca são mais importantes do que a atuação em conformidade com nossos valores" (Página AES - helpline - site: https://secure.ethicspoint.com/domain/media/pt/gui/36073/index.html).

P44	A organização promove auditorias internas como mecanismo de monitoramento?	x		"A eficiência do sistema é avaliada anualmente por auditorias interna e externa. A cada três anos ocorre uma auditoria externa para recertificação, mesma regularidade da auditoria realizada pela AES Corporation. Todas as nossas operações atendem às exigências dos órgãos ambientais responsáveis" (RS1).
P45	Figura em processo judicial movidos por órgão fiscalizador, agente público ou outra parte interessada?	x		Processos: 21 TJRN; 24 no TRT21; 4 no TRF1. Processos relacionados a questões trabalhistas e de direitos reais (propriedades).
P46	Recebeu auto de infração do órgão licenciador da atividade (órgão ambiental)?	x		Infração de supressão de vegetação sem autorização.
P47	Figura em procedimento instaurado pelo Ministério Público?	x		Uma notícia de fato em 2016, vinculada ao parque eólico Miasaba 3;
P48	Existe algum mecanismo para reportar resultados sustentáveis?	x		É o próprio relatório de sustentabilidade. Resultados emitidos na homepage da companhia, com periodicidade trimestral, dando destaque ao tópico "ESG", demonstrando os resultados para os seus respectivos aspectos. Existe um link para esses resultados no relatório de sustentabilidade, ao apresentar os resultados do desempenho financeiro da organização.(RS1)
P49	Os resultados sobre sustentabilidade são comunicados às principais partes interessadas (há monitoramento pelas partes interessadas)?	x		Segundo o relatório de sustentabilidade, a companhia possui diretrizes e mecanismos para "direcionar comunicações internas e externas sobre a gestão ambiental"(RS1).
P50	Os resultados e ações da empresa estão disponíveis de forma aberta, em meio digital/virtual ("digitalização dos resultados")?	x		Informações disponíveis na homepage da companhia (RS1).
P51	É emitido relatório de sustentabilidade periodicamente (p. ex. anualmente)?	x		(RS1)
P52	As experiências anteriores são incorporadas ao processo organizacional de seus negócios?	x		Por meio da gestão de riscos, os riscos identificados são trabalhados em termos de oportunidades. " No viés das oportunidades, os impactos são refletidos no planejamento estratégico e no estudo de planos de expansão da geração renovável e da demanda por soluções de eficiência energética."(RS1).
P53	Experiências organizacionais prévias são incorporadas aos diversos repositórios de conhecimento?		x	Não foi possível verificar informações para responder esta pergunta
P54	A organização garante que o aprendizado para "ser sustentável e responsável" permanece um imperativo estratégico essencial e não um processo ad hoc ou uma atividade pontual?	x		"A crescente demanda das empresas brasileiras por sustentabilidade e ganhos de eficiência em suas cadeias produtivas, o que se comprova com o crescimento consistente do mercado livre, direciona o crescimento dos nossos negócios"(RS1); "Nossa estrutura e processos de governança corporativa funcionam com o objetivo de operacionalizar nossa estratégia de negócios, promovendo a ética e a sustentabilidade em toda a cadeia de valor"(RS1);
P55	A organização promove conhecimento a partir de respostas e experiências anteriores (p. ex. alinhadas ao canal de denúncias)?		x	Considerando o canal de denúncias, a Helpline da companhia apenas faz menção ao acolhimento de denúncias, não deixando registrado nos documentos analisados os procedimentos adotados. (RS1) (WS1)

P56	A organização emprega algum mecanismo para a melhoria contínua em suas diversas dimensões do negócio?	x		"Estamos continuamente atentos às demandas de nossos stakeholders, independentemente de processos específicos de engajamento, como o da materialidade. Por meio de reuniões, e-mails, contatos telefônicos e, no caso de colaboradores e clientes, pesquisas regulares de satisfação, monitoramos os principais assuntos de interesse"(RS1).
-----	---	---	--	--

Fonte: Disponível no link <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cf6DwTW37B9U7H720WejE574YaCclOPizkH9dkVbgM/edit?usp=sharing>

CPFL RENOVÁVEIS				
ID Pergunta	Perguntas de orientação	Constatação		Comentários
		("Sim" ou "Não observado")		
		Sim	N/O	
P01	É estabelecido um código de conduta e/ou ética para partes interessadas?	x		(CC9) Código de conduta ética para fornecedores
P02	A organização emprega algum mecanismo para identificar/conhecer demandas das partes interessadas?	x		"Em casos de dúvidas em relação a qualquer item abordado neste documento ou outras questões não contempladas nele, os fornecedores devem procurar seu contato de relacionamento no Grupo CPFL ou, se preferirem, utilizar o canal de atendimento do Grupo CPFL para esclarecimento de dúvidas"(CC9).
P03	Existe algum mecanismo para identificar indicadores de sustentabilidade e alcançar resultados aceitáveis tanto pela empresa quanto pelas partes interessadas?	x		"Em relação a situações com potencial conflito nas transações com partes relacionadas, cumprimos as exigências da regulamentação aplicável da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Nos termos das normas internas da companhia, as transações são submetidas à avaliação pelo Comitê de Partes Relacionadas, cujos membros são, em sua maioria, independentes. A prevenção e a administração de possíveis conflitos ou divergências cabem a cada agente de governança. Aquele que apresentar conflito de interesses deve abster-se de participar em reuniões que deliberem sobre tais temas"(RA2).
P04	Existe algum mecanismo para endereçar visões conflitantes das partes interessadas (críticas, sugestões, reclamações, etc, não se confundindo com canal de denúncias)?	x		"Em casos de dúvidas em relação a qualquer item abordado neste documento ou outras questões não contempladas nele, os fornecedores devem procurar seu contato de relacionamento no Grupo CPFL ou, se preferirem, utilizar o canal de atendimento do Grupo CPFL para esclarecimento de dúvidas"(CC9). É o mesmo mecanismo utilizado para o canal de denúncias.
P05	A organização promove algum tipo de treinamento às partes interessadas?		x	não promove treinamentos aos seus fornecedores ou partes interessadas. Mas exige que os fornecedores sejam treinados pelas contratadas. "A contratada deverá garantir à CPFL, antes do início dos serviços/atividades, a capacitação, treinamento e conscientização de seus funcionários em quesitos ambientais. Os funcionários deverão ser capacitados, treinados e conscientizados a exercer suas atividades em conformidade com princípios da Política Ambiental e da Visão, Missão, Valores e Comprometimentos Éticos da CPFL, além das Diretrizes estabelecidas neste documento"(OR12).
P06	As implicações dos aspectos econômicos, ambientais e sociais, no contexto específico da organização e de seus processos de negócios, são entendidos pelas partes interessadas?		x	Não traz a informação sobre essa ação como algo consolidado. Mas está no radar da companhia alcançar esse patamar de entendimento por parte de suas partes interessadas. É interessante a observância desse estágio de governança por entender que a empresa agrega valor aos seus stakeholders. "Também será dada grande importância ao aumento do valor da empresa, à padronização da divulgação de informações e à comunicação regular com todos os investidores e acionistas, fortalecendo a nossa marca corporativa" (RS6). Observa-se também uma referência às partes interessadas (para esta finalidade) de forma mais limitada (menção aos investidores e acionistas, não registrando outras partes como fornecedores, colaboradores e consumidores).
P07	A alta administração da organização possui comprometimento com a sustentabilidade corporativa?		x	"Os executivos que integram a Diretoria Estatutária recebem remuneração fixa mensal, benefícios e incentivos de curto e longo prazos. Os benefícios diretos e indiretos, como assistência médica e odontológica, seguro de vida, vale-refeição etc., estão alinhados às práticas de mercado. Os incentivos de curto prazo visam direcionar a atuação dos executivos para o alcance da estratégia de negócios, enquanto os de

				longo prazo têm como objetivo a criação de visão e comprometimento, com alinhamento de interesses para a criação de valor sustentável (RA2);
P08	A alta administração possui independência?	x		"O Conselho de Administração é responsável entre outras competências expostas em nosso Estatuto Social, por determinar a orientação geral dos negócios e eleger a Diretoria-Executiva. É composto por sete conselheiros, dos quais dois são independentes, todos com mandato de dois anos, sendo permitida a reeleição" (RA2).
P09	A alta administração da organização leva em consideração fatores econômicos, ecológicos e sociais em sua agenda?		x	"Conselho de Administração: aprova a Política de Sustentabilidade, acompanha a evolução do Plano e da Plataforma de Sustentabilidade e observa aspectos econômicos, sociais, regulatórios, ambientais e as diretrizes de governança corporativa da CPFL Energia" (RA2).
P10	A organização possui estratégias para gestão de conflitos de interesse?	x		O código de ética trabalha as questões de conflitos de interesse. Trabalha como um compromisso ético a "ausência de conflitos de interesse: "Devemos agir com integridade e transparência, evitando, em nosso trabalho, conflitos de interesse, reais ou aparentes, nos relacionamentos profissionais"(CC9); "Nossas relações com os fornecedores devem considerar os interesses legítimos de ambos, não sendo admitidas vantagens indevidas, obtidas por meio de manipulação de informação, intimidação, coerção, coação ou constrangimento, a criação artificial de situações de dependência, práticas de concorrência desleal ou situações de conflito de interesses com os negócios da empresa"(CC9).
P11	Possui código de ética e/ou conduta?	x		(CC8)
P12	A organização possui política de sustentabilidade?	x		(PO13)
P13	A organização possui política de integridade?		x	Apesar de não possuir um código ou política específica para integridade, a companhia trabalha no escopo do seu código de conduta ética. Inclusive, a integridade é indicada como um dos valores mais importantes da empresa. "Se faz parte da nossa missão fornecer energia sustentável, acessível e confiável em todos os momentos, tornando a vida das pessoas mais segura, saudável e próspera nas regiões onde operamos, é nossa responsabilidade, independente de cargo ou função, contribuímos com esse propósito e guiaremos nossas atitudes baseados neste documento e nos valores da empresa: SEGURANÇA, COLABORAÇÃO, INOVAÇÃO, EXCELÊNCIA e INTEGRIDADE. Um desses valores tem maior relação com o Código de Conduta Ética: INTEGRIDADE, afinal somos íntegros e responsáveis em tudo o que fazemos para gerar valor de forma sustentável. (CC8).
P14	A organização possui política ou declaração de compromisso com a diversidade e inclusão?		x	Não foi observada na companhia a existência de uma política sobre o tema direitos humanos. Percebe-se que pela prática de engajamento de stakeholders, o tema "direitos humanos"entra no radar da companhia como tópico material para a sua governança. A organização classifica o tema como da área ambiental (pode ser interpretado dubiamente, visto a possibilidade enquadrá-lo com mais afinidade ao aspecto social) (RA2). Registra ainda que existem em sua plataforma de cursos mais de 10 opções de treinamento para o tema, com aplicação aos seus empregados.
P15	A organização possui política ou declaração de compromisso com os direitos humanos?		x	Não foi observada na companhia a existência de uma política de diversidade e inclusão. Entretanto, como conteúdo do seu código de conduta ética, a organização possui a ratificação da importância da igualdade e da valorização da diversidade (RA2).
P16	A organização possui política ou declaração de compromisso com as mudanças climáticas?		x	Não observada a política sobre o tema, porém há o registro de que um dos compromissos do plano de sustentabilidade da empresa é publicar as ações da companhia para a adaptação às mudanças climáticas, com a "consolidação das principais práticas de mitigação e adaptação às mudanças climáticas, em um posicionamento que será divulgado ao mercado em 2021" (este ano) (RA2); "Gestão de riscos e oportunidades

				climáticas: Identificação e gestão de riscos e vulnerabilidades, com foco na mitigação e na adaptação às mudanças do clima; Identificação e gestão de oportunidades, priorizando a concepção de novos produtos, serviços e/ou modelos de negócio de baixo carbono; Atuação com precificação de carbono"(RA2).
P17	A organização define as normas e valores para a sustentabilidade corporativa?	x		"A ferramenta de gestão orienta as nossas metas e a priorização dos investimentos, com foco na perenidade dos negócios e na geração de valor de longo prazo, além de convergir com nosso Plano de Sustentabilidade 2020-2024" (RA2).
P18	O plano de negócio da organização é definido orientado a sustentabilidade?	x		"As nossas atividades e a priorização de investimentos alinhada aos nossos valores e tendências globais para o desenvolvimento sustentável são orientados pelo nosso Plano de Sustentabilidade"(RA2); "A sustentabilidade é a espinha dorsal de nossa estratégia corporativa e de nosso processo de tomada de decisão. Por meio do Plano de Sustentabilidade, totalmente atrelado aos negócios, endereçamos iniciativas, compromissos e metas até 2024"(RA2).
P19	Há cultura institucional de identificação de aspectos e impactos, bem como a mensuração destes?	x		"Para os processos de licenciamento ambiental, realizamos estudos prévios para identificação dos potenciais impactos dos projetos e aplicamos o princípio da precaução para minimizá-los e para mitigar riscos. Nas demais fases dos empreendimentos, utilizamos técnicas construtivas e sistemas de controle eficientes na operação para evitar danos ao meio ambiente"(RA2).
P20	Possui estrutura de gestão de riscos e controles internos?	x		"A abordagem do modelo de gestão corporativa de riscos é baseada em quatro pilares – planejamento, execução, verificação e atuação. Os indicadores e limites de risco são avaliados continuamente e, quando necessário, a Diretoria-Executiva propõe alterações e as submete à deliberação do Conselho de Administração"(RA2); Risco ambiental mapeado: "Exposição penalizações ou perdas decorrentes de alterações ou do não atendimento de condicionantes de licenciamento ambiental ou dificuldades para obtenção de licenças ambientais"(PO17). É importante mencionar que esse risco não é o único. O juízo de valor feito é que a consideração é limitada.
P21	Os objetivos organizacionais estão relacionados à efetiva gestão dos aspectos ambientais, sociais e econômicos?	x		"As nossas atividades e a priorização de investimentos alinhada aos nossos valores e tendências globais para o desenvolvimento sustentável são orientados pelo nosso Plano de Sustentabilidade" (RA2).
P22	A organização considera fatores ESG nas suas ações de gestão?	x		" a CPFL Energia foi avaliada pelo Morgan Stanley com rating A na classificação MSCI ESG, que mede a resiliência de empresas quanto aos riscos ESG de longo prazo"(RA2); "Em 2020, apresentamos nossos compromissos a investidores nacionais e internacionais, por meio de evento on-line exclusivo acerca de aspectos ESG"(RA2).
P23	Os planos estratégicos da organização estão voltados para a integração?	x		"Ao focar no desenvolvimento sustentável e seguindo o plano estratégico, a empresa promoverá ainda mais suas competências-chave, o avanço da cultura corporativa inclusiva, o reforço do controle de riscos, a melhoria contínua da qualidade e da eficiência no desenvolvimento dos negócios, ao mesmo tempo em que fortalece sua marca e sua influência no setor elétrico brasileiro"(RA2).
P24	É observada a diversidade de raça/cor e gênero no corpo diretivo (alta administração)?		x	Apesar da constatação pelo indicador do ISE da B3, o relatório anual da companhia, ao mostrar as estatísticas dos cargos da alta administração registram que não existem mulheres no conselho de administração, bem como no nível de diretoria. Sobre a questão de raça, não são registrados os dados sobre o número de negros na alta administração (conselho). Já nos cargos de diretoria e gerência, não há pessoas negras ocupando tais cargos na organização (RA2).
P25	É observada a diversidade de raça/cor e gênero nas contratações da organização?	x		"Ao final de 2020, contávamos com 13.607 colaboradores, com uma taxa de rotatividade de 14% ao ano. Do total de colaboradores, 81,7% são homens e 65,1% estão na faixa etária entre 30 e 50 anos. Temos profissionais em quatro regiões do país, sendo a mais representativa ao Sudeste, com 9.571 pessoas" (RA2); O relatório anual também registra o número de colaboradores negros e de pessoas com deficiências

				(PCDs) (RA2). Os registros reforçam a grande disparidade entre raças e gênero, não havendo uma real diversidade em matéria de recursos humanos na companhia.
P26	Os procedimentos da organização trabalham os aspectos sociais, econômicos e ecológicos de forma integrada?		x	A constatação feita pela análise do conteúdo dos documentos é a de que há integração apenas do ponto de vista da saúde e segurança do trabalhador nas atividades da companhia; mas em relação a todos os aspectos do negócio, como governança, meio ambiente e aspectos sociais, não há constatação da integração.
P27	Existe na organização integração vertical e horizontal (destinada aos níveis tático e operacional)?		x	não há indicação explícita no conteúdo dos documentos analisados que nos leve a afirmar essa constatação. Entretanto, a resposta dada a um dos indicadores do índice de sustentabilidade empresarial da B3 indicam que sim, há avaliação.
P28	Os processos de negócios da organização criam valor para o bem estar econômico, ambiental e social?		x	"Alinhados ao nosso compromisso de geração de valor aos nossos públicos de relacionamento, seguimos as melhores práticas de governança corporativa, baseadas em princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa"(RA2).
P29	A organização possui programa ou sistema de gestão ambiental?		x	Contamos com o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que compreende diretrizes e processos em linha com os requisitos legais aplicáveis aos ativos de geração, transmissão, distribuição e soluções. Com isso, além de assegurar a conformidade de nossas operações às licenças ambientais, embasamos nossos investimentos para projetos de geração de valor em toda a nossa cadeia(RA2);
P30	Possui programa ou sistema de gestão em compliance?		x	Dentro da estrutura de gestão corporativa de riscos, existe uma diretoria de auditoria, riscos, compliance e proteção de dados. Ainda, foi observado que um dos pilares do planejamento estratégico da companhia é o compliance, ao lado da sustentabilidade, inovação, segurança e governança corporativa (RA2); Não há indicação de um programa consolidado ou de certificação em compliance.
P31	Promove a due diligence junto aos seus fornecedores?		x	É mencionado no código de conduta dos fornecedores que são responsabilidades destes: "O Grupo CPFL leva em consideração a conformidade de um fornecedor com este código ao tomar decisões de relacionamento de negócios e de aquisições; Os fornecedores devem apresentar documentação suficiente para demonstrar a aderência a este Código, bem como à legislação vigente; Os fornecedores devem responder prontamente às solicitações do Grupo CPFL ou de terceiros trabalhando em nome do Grupo CPFL quanto aos assuntos cobertos por este Código (CC9).
P32	A organização gerencia seu conhecimento interno de sustentabilidade, realizando treinamentos/capacitações internas?		x	"Iniciamos, também, a revisão de toda a grade de treinamentos e intensificamos as capacitações on-line, que hoje representam 90% dos treinamentos, por meio da Universidade CPFL"(RA2); "(...) A estrutura (Universidade CPFL) compreende uma série de treinamentos focados no desenvolvimento profissional e nas prioridades estratégicas da companhia"(RA2).
P33	A organização realiza comunicações às partes interessadas sobre suas práticas e resultados?		x	Exemplos de comunicação de resultados: "Vale destacar que os resultados dos programas de monitoramento de fauna são protocolados nos órgãos ambientais, permitindo o acompanhamento necessário e demonstrando a eficiência ambiental dos empreendimentos e de suas respectivas medidas de controle"(RA2).
P34	A organização desenvolve conhecimento coletivo e uma imagem compartilhada de sustentabilidade?		x	não há indicação explícita no conteúdo dos documentos analisados que nos leve a afirmar essa constatação. Entretanto, a resposta dada a um dos indicadores do índice de sustentabilidade empresarial da B3 indicam que sim, há avaliação.
P35	A organização incentiva programas/projetos socioambientais?		x	"Com 17 anos de trajetória, o Instituto CPFL é a plataforma de investimento social privado do grupo CPFL Energia, responsável pela integração de programas sociais do grupo em uma única rede"(RA2). Há projetos voltados para humanização e melhorias em hospitais

				públicos; para a promoção de eficiência energética para comunidades de baixa renda; e para atividades culturais e de qualidade de vida (esportes).
P36	A organização emprega algum mecanismo para avaliar os resultados da integração do desenvolvimento sustentável?	x		Existe uma seção (Gestão Ambiental) no relatório anual 2020 da companhia (RA2) que apresenta os resultados para o ano em questão. Os resultados são apresentados classificados dentre os 15 compromissos públicos estabelecidos pela organização. Ainda, há a sinalização do desempenho (comparação do resultado com o compromisso assumido).
P37	As análises de gestão são realizadas regularmente para avaliar os requisitos das partes interessadas e a extensão da integração da sustentabilidade nos processos de negócios?	x		"Contamos com um modelo estruturado para avaliação e monitoramento de desempenho de nossos fornecedores, que compreende desde o processo de cadastro em nossa base até a análise de aspectos financeiros, de performance técnica, de segurança, de conformidade legal e documental, além de alinhamento ético aos nossos valores. As empresas classificadas como estratégicas integram nossa plataforma de qualificação de desempenho, Supply Base Management (SBM). Por meio dessa ferramenta, monitoramos mensalmente o desempenho e formamos uma nota de avaliação, que direciona os parceiros para o desenvolvimento de planos de melhoria. No ano, avaliamos um total de 305 parceiros na SBM. Em 2020, iniciamos o processo para implementação de um sistema de relacionamento com os fornecedores estratégicos. Para definição dos parceiros, estipulamos quatro critérios: criticidade e relevância para o negócio; atratividade e relevância da CPFL Energia para o fornecedor; desempenho; e gestão de riscos" (RA2).
P38	A gestão permanece em alerta para novas questões (problemas e emergências)?	x		"(...) contamos com normas que abordam questões relativas a emergências ambientais, nas quais são descritos os procedimentos a serem adotados para os diversos tipos de ocorrências às quais a empresa está sujeita"(RA2). Segundo o relatório, foram emitidos 457 comunicados urgentes pela companhia em 2020. O foco abordado no relatório é voltado para a saúde e segurança do trabalho, não necessariamente para o setor de energia eólica (a companhia detém empreendimentos com outros tipos fonte energética, em destaque a hidráulica).
P39	As equipes de monitoramento (auditoria) possuem as competências exigidas?	x		não há indicação explícita no conteúdo dos documentos analisados que nos leve a afirmar essa constatação. Entretanto, a resposta dada a um dos indicadores do índice de sustentabilidade empresarial da B3 indicam que sim, há avaliação.
P40	A gestão é informada sobre questões emergentes ou urgentes?		x	Não foi observada nos documentos analisados informação que levasse a verificação desse comportamento.
P41	A organização se submete a auditorias externas/independentes?	x		Os resultados do relatório anual são submetidos à auditoria externa independente. O relatório de asseguarção foi realizado pela Rina Brasil Serviços Técnicos (RS1).
P42	As partes interessadas possuem um meio para dar feedbacks à organização?	x		não há indicação explícita no conteúdo dos documentos analisados que nos leve a afirmar essa constatação. Entretanto, a resposta dada a um dos indicadores do índice de sustentabilidade empresarial da B3 indicam que sim, há mecanismos. O canal de comunicação verificado é o "canal de ética", o qual é utilizado para todos os fins de contato com as partes interessadas (inclusive colaboradores internos).
P43	A organização possui um canal de denúncias (hotline)?	x		Possui um "canal de ética"que tem como objetivo "receber consultas, sugestões e denúncias internas e externas referentes a temas tratados no Código de Conduta Ética da CPFL Energia, sendo assegurado total sigilo e confidencialidade ao usuário" (WS19); O link de acesso para a página do "fale conosco" da home page da companhia está "quebrado", o interessado não consegue abrir a página para registrar a comunicação pretendida. No conteúdo do código de conduta ética, é listado como um compromisso da companhia o recebimento e processamento de denúncias baseadas no código de conduta ética (CC8).
P44	A organização promove auditorias internas como mecanismo de monitoramento?		x	Apesar de possuir uma gerência de autoria interna em seu organograma de governança, não há informação suficiente no conteúdo dos documentos analisados que possam constatar essa indagação.

P45	Figura em processo judicial movidos por órgão fiscalizador, agente público ou outra parte interessada?	x		Possui mais de 30 procesos na justiça, sendo a maioria na justiça do trabalho.
P46	Recebeu auto de infração do órgão licenciador da atividade (órgão ambiental)?	x		Possui 04 autos de inifração emitidos pelo IDEMA, sendo a maioria sobre descumprimento de condicionantes e um deles sobre supressão de vegetação sem autorização.
P47	Figura em procedimento instaurado pelo Ministério Público?	x		Foram identificados 02 procedimentos no MPRN, versando sobre inexigibilidade de c'reditos bancários
P48	Existe algum mecanismo para reportar resultados sustentáveis?	x		Com acompanhamento de indicadores e temas estratégicos, bem como reporte aos nossos públicos, reforçamos nossos compromisso e contribuição aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e à Agenda 2030 das Nações Unidas"(RA2). No conteúdo do relatório anual 2020 (RA2) possui informações sobre os resultados sustentáveis.
P49	Os resultados sobre sustentabilidade são comunicados às principais partes interessadas (há monitoramento pelas partes interessadas)?	x		"(...) contamos com normas que abordam questões relativas a emergências ambientais, nas quais são descritos os procedimentos a serem adotados para os diversos tipos de ocorrências às quais a empresa está sujeita"(RA2). Segundo o relatório, foram emitidos 457 comunicados urgentes (RA2).
P50	Os resultados e ações da empresa estão disponíveis de forma aberta, em meio digital/virtual ("digitalização dos resultados")?	x		"A experiência de nossos clientes segue como prioridade em nossas discussões, iniciativas e metas. Além de soluções de digitalização, sistemas de analytics e big data, em 2020 obtivemos expressivos avanços nos canais digitais. No ano, destacam-se a ampliação das funções de atendimento por WhatsApp, uso de chat, mecanismos de autoatendimento e totens nas agências"(RA2). Por outro lado, essa constatação confronta-se com a da pergunta 43 (canal de denúncia/comunicação), visto que não foi possível utilizar o canal de comunicação disponível na homepage da organização.
P51	É emitido relatório de sustentabilidade periodicamente (p. ex. anualmente)?	x		O relatório é unificado e se apresenta na nomenclatura de "relatório anual", seguindo a apresentação de informações sobre a companhia em sintonia com o conteúdo do GRI (RA2). Outros relatórios e informes são publicados pela organização, entretanto tem foco no investidor.
P52	As experiências anteriores são incorporadas ao processo organizacional de seus negócios?	x		"Com o intuito de criar uma visão de longo prazo para Pesquisa & Desenvolvimento, em 2020 nos dedicamos à construção de um Roadmap Tecnológico. O principal objetivo foi mapear as principais tendências do setor elétrico, as oportunidades e as tecnologias disponíveis. Sistematizamos os resultados em cinco Cenários Futuros, estendidos em Territórios Estratégicos de Oportunidades e desdobrados em Rotas Tecnológicas, criando um pipeline com vários projetos, todos alinhados à estratégia da CPFL para posicionar a companhia frente aos desafios apresentados"(RA2).
P53	Experiências organizacionais prévias são incorporadas aos diversos repositórios de conhecimento?	x		O relatório anual 2020 registra uma prática da companhia sobre a área de saúde e segurança ocupacional dos trabalhadores: "o. É possível consultar documentos, como o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, Brigada de Incêndio, Ordem de Serviço, Diálogos de Segurança (consulta e inserção), Observação de Segurança, Análise Ergonômica, Comunicações Urgentes, Lições Aprendidas, Alerta de Segurança, entre outros materiais"(RA2).
P54	A organização garante que o aprendizado para "ser sustentável e reponsável" permanece um imperativo estratégico essencial e não um	x		"A organização estabelece como um de seus valores o de ser "íntegros e responsáveis em tudo o que fazemos para gerar valor de forma sustentável"(RA2);

	processo ad hoc ou uma atividade pontual?			
P55	A organização promove conhecimento a partir de respostas e experiências anteriores (p. ex. alinhadas ao canal de denúncias)?		x	"Em 2020, não identificamos denúncias registradas em nosso Canal Externo de Ética que demandassem medidas de resposta"(RA2).
P56	A organização emprega algum mecanismo para a melhoria continua em suas diversas dimensões do negócio?	x		Mencionam em seu relatório a questão de aprimorar seus processos. "Para os próximos anos, como parte do projeto Corporate Culture Inclusion Program (CCIP), temos como objetivo aprimorar ainda mais nossas práticas de governança corporativa, um dos pilares estratégicos da iniciativa. As medidas de governança corporativa foram desenvolvidas para aprimorar os processos da companhia, considerando as melhores práticas adotadas nos mercados local e internacional e com o objetivo de agregar valor aos nossos stakeholders"(RA2).

Fonte: Disponível no link <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cfn6DwTW37B9U7H720WejE574YaCclOPizkH9dkVbgM/edit?usp=sharing>

ENGIE				
ID Pergunta	Perguntas de orientação	Constatação		Comentários
		("Sim" ou "Não observado")		
		Sim	N/O	
P01	É estabelecido um código de conduta e/ou ética para partes interessadas?	x		O código de ética da companhia se estende aos seus clientes e stakeholders. "A ENGIE aplica os seus princípios de ética às suas relações com todos os stakeholders dos mercados, em especial, os clientes, investidores, parceiros, fornecedores, prestadores de serviços e subcontratados (incluindo os intermediários ou consultores comerciais) ou organizações não governamentais (ONG). (CE1); Também existe o código de conduta na relação com fornecedores, orientada por 07 princípios: 1. Cumprir as leis, regulamentos, normas externas, procedimentos internos e compromissos do Grupo 2. Tratar os fornecedores de forma justa, transparente e imparcial 3. Garantir que os compromissos mútuos sejam respeitados 4. Proteger os dados pessoais e a confidencialidade de todas as informações trocadas 5. Promover a conscientização e cumprir os compromissos do Grupo quanto a padrões éticos e de privacidade, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social 6. Evitar qualquer conflito de interesses que possa prejudicar a tomada de decisão objetiva e independente 7. Reportar qualquer situação que não esteja em conformidade com essas regras (CC7).
P02	A organização emprega algum mecanismo para identificar/conhecer demandas das partes interessadas?	x		"Em 2020, o sistema de gestão de stakeholders no âmbito do projeto foi aprimorado. Alinhada às diretrizes corporativas de relacionamento com partes interessadas, a metodologia desenvolvida faz a gestão das interações tanto com organizações quanto com indivíduos. As informações são sistematizadas com o uso de ferramentas tecnológicas como GIS e BI — e a geoespacialização possibilita gerar mapas de calor e visualizar regiões que demandam mais atenção. Assim, planos de ação específicos para cada demanda identificada são elaborados e executados, com dados disponibilizados às equipes em uma plataforma web, que facilita a definição de estratégias e apoia o processo de tomada de decisão"(RS5).
P03	Existe algum mecanismo para identificar indicadores de sustentabilidade e alcançar resultados aceitáveis tanto pela empresa quanto pelas partes interessadas?	x		"Critérios socioambientais e éticos de fornecedores são avaliados trimestralmente, por meio da ferramenta de big data"(RS5).
P04	Existe algum mecanismo para endereçar visões conflitantes das partes interessadas (críticas, sugestões, reclamações, etc, não se confundindo com canal de denúncias)?	x		"As pessoas estão na base do propósito da ENGIE Brasil Energia. Trabalhamos para que elas atuem como agentes de transformação do planeta, o que nos motiva a garantir o desenvolvimento e bem-estar de nossos colaboradores, dialogar com stakeholders, promover a inclusão e nos manter atentos ao impacto social de todas as nossas atividades. Como parte dessa busca, compartilhamos nossos valores, políticas, práticas e demais informações que se mostrem relevantes aos diferentes públicos com os quais interagimos. Colaboram, nesse sentido, uma série de plataformas de diálogo, tais como eventos, audiências públicas, canais de comunicação e programas de visitação às usinas, entre outras"(RS5).
P05	A organização promove algum tipo de treinamento às partes interessadas?	x		"As prestações de serviços que envolvem colaboradores das empresas contratadas nas instalações da ENGIE contam com uma reunião de integração que envolve 100% dos colaboradores terceirizados. Nesses treinamentos, são enfatizados os procedimentos de segurança, além de cuidados socioambientais aplicáveis à execução de todas as atividades"(RS5).
P06	As implicações dos aspectos econômicos, ambientais e sociais, no	x		As pessoas estão na base do propósito da ENGIE Brasil Energia. Trabalhamos para que elas atuem como agentes de transformação do planeta, o que nos motiva a garantir o desenvolvimento e bem-estar de nossos colaboradores, dialogar com stakeholders, promover a inclusão e nos

	contexto específico da organização e de seus processos de negócios, são entendidos pelas partes interessadas?			manter atentos ao impacto social de todas as nossas atividades. Como parte dessa busca, compartilhamos nossos valores, políticas, práticas e demais informações que se mostrem relevantes aos diferentes públicos com os quais interagimos"(RS5).
P07	A alta administração da organização possui comprometimento com a sustentabilidade corporativa?	x		Na estrutura de governança da companhia, existe um fórum de sustentabilidade, o qual "contribui para consolidar a sustentabilidade como parte fundamental da cultura organizacional da Companhia. Para isso, propõe metas e ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável, estimula iniciativas e avalia solicitações de apoio a ações em benefício das comunidades onde a ENGIE Brasil Energia está inserida" (WS20).
P08	A alta administração possui independência?	x		"O Conselho de Administração é responsável pela orientação geral dos negócios da Companhia, pela eleição e destituição dos diretores e determinação de suas respectivas atribuições, bem como pela fiscalização da gestão dos mesmos. É composto por nove membros e igual número de suplentes: seis representantes do acionista controlador, dois dos acionistas minoritários – membros independentes (conforme definição do Novo Mercado da Bolsa de Valores do Brasil - B3), e um é o indicado pelos empregados."(WS20).
P09	A alta administração da organização leva em consideração fatores econômicos, ecológicos e sociais em sua agenda?	x		"Um dos elementos da avaliação das competências é o engajamento dos executivos para o atingimento dos objetivos não financeiros, dentre outros aspectos ambientais, sociais e de governança, tais como requisitos éticos e de gestão corporativa" (RS5).
P10	A organização possui estratégias para gestão de conflitos de interesse?	x		Dentro do processo de due dilligence aplicado aos fornecedores, a organização propõe a análise de alguns critérios, dentre eles o conflito de interesse (RS5); Ainda, é estabelecido como princípio no código de conduta na relação com fornecedores "Evitar qualquer conflito de interesses que possa prejudicar a tomada de decisão objetiva e independente"(CC7).
P11	Possui código de ética e/ou conduta?	x		(CE1)
P12	A organização possui política de sustentabilidade?	x		"Política de gestão sustentável: expressa as diretrizes da Companhia em relação a qualidade, gestão da energia, meio ambiente, mudanças do clima, saúde e segurança no trabalho, responsabilidade social e engajamento de partes interessadas". (RS5).
P13	A organização possui política de integridade?		x	A organização não possui uma política estruturada, porém a integridade é trabalhada como um princípio do código de ética e da política de combate a corrupção e suborno da companhia (RS5).
P14	A organização possui política ou declaração de compromisso com a diversidade e inclusão?	x		"Nossa Política de Direitos Humanos, assim como o Código de Ética da Companhia, estabelecem a não discriminação como elemento fundamental de nossa cultura corporativa. Nesse sentido, não são tolerados preconceitos de natureza alguma — etnia, religião, gênero, preferências político-partidária, idade, status social, restrições físicas ou qualquer outra característica pessoal" (RS5).
P15	A organização possui política ou declaração de compromisso com os direitos humanos?	x		"Política de Direitos Humanos: registra os compromissos relacionados à proteção dos direitos humanos em projetos e operações, incluindo cuidados relativos à cadeia de valor"(RS5).
P16	A organização possui política ou declaração de compromisso com as mudanças climáticas?	x		"Globalmente, a controladora ENGIE subscreve o Carbon Disclosure Program (CDP), o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), a iniciativa de proteção da biodiversidade act4nature e diversas iniciativas com foco nas mudanças climáticas e na transição energética" (RS5).
P17	A organização define as normas e valores para a sustentabilidade corporativa?	x		"O respeito ao meio ambiente é componente fundamental da identidade e dos valores da Companhia, de modo que todas as suas ações são alinhadas à política ambiental do Grupo"(PO12).

P18	O plano de negócio da organização é definido orientado a sustentabilidade?	x		"Como forma de gerar alinhamento entre as perspectivas do negócio e as demandas inerentes ao desenvolvimento sustentável, em âmbito global e local, a ENGIE agrega às metas de performance econômica os chamados objetivos não financeiros. Com foco nas pessoas e no planeta, esses objetivos também orientam a estratégia corporativa, junto aos aspectos financeiros"(RS5).
P19	Há cultura institucional de identificação de aspectos e impactos, bem como a mensuração destes?		x	A Companhia avalia e controla os impactos de suas atividades, desenvolve projetos e define objetivos e metas para melhorar seu desempenho na proteção do meio ambiente. Nesse sentido, concentra suas ações no uso sustentável dos recursos naturais, na conservação da água, do ar, do solo e da biodiversidade, na gestão dos resíduos sólidos e no gerenciamento de situações de emergência, minimizando sua pegada ecológica"(PO12).
P20	Possui estrutura de gestão de riscos e controles internos?	x		"A análise de riscos e oportunidades constitui um exercício permanente na Companhia, envolvendo, além de conselheiros e diretores, todos os colaboradores, especialmente os dedicados às funções de gestão. O Fórum de Gerenciamento de Riscos, transversal e multidisciplinar, contribui para fortalecer essa dinâmica (...)" (RS5).
P21	Os objetivos organizacionais estão relacionados à efetiva gestão dos aspectos ambientais, sociais e econômicos?	x		"Como forma de gerar alinhamento entre as perspectivas do negócio e as demandas inerentes ao desenvolvimento sustentável, em âmbito global e local, a ENGIE agrega às metas de performance econômica os chamados objetivos não financeiros. Com foco nas pessoas e no planeta, esses objetivos também orientam a estratégia corporativa, junto aos aspectos financeiros"(RS5).
P22	A organização considera fatores ESG nas suas ações de gestão?		x	Apesar do registro no relatório de sustentabilidade da premiação em primeiro lugar de melhores métricas ESG (posição overall, sell-side e buy-side) (RS5), não foram observados conteúdos que levassem a constatar que a gestão da organização é orientada pelos fatores ESG. Essa informação não é colocada de forma explícita.
P23	Os planos estratégicos da organização estão voltados para a integração?	x		Considerando o plano de sustentabilidade da companhia, se busca "fortalecer a cultura e orientar a prática integrada de sustentabilidade para compor a estratégia da Companhia na geração de valor junto a seus stakeholders"(RS5).
P24	É observada a diversidade de raça/cor e gênero no corpo diretivo (alta administração)?	x		Há menção da questão de gênero, mas não de raça. "Atenta a todo o leque de grupos e causas relacionados à diversidade, a ENGIE Brasil Energia vem trabalhando mais intensamente, nos últimos anos, pela equidade de gênero — a maior participação de mulheres em cargos de liderança está entre os objetivos não financeiros do Grupo ENGIE, em âmbito global. Nesse sentido, um marco importante de 2020 foi a integração de três mulheres aos membros da alta gestão da ENGIE Brasil Energia — duas no Conselho de Administração e uma na Diretoria Executiva"(RS5).
P25	É observada a diversidade de raça/cor e gênero nas contratações da organização?	x		Há menção da questão de gênero, mas não de raça. "Seguindo os princípios norteadores da ONU Mulheres, a Companhia tem assegurado a inserção de, pelo menos, uma mulher entre os finalistas dos processos seletivos que realiza. Somam-se a essa iniciativa o esforço para buscar mulheres fora da empresa em carreiras técnicas, a oferta de benefícios que conciliem vida profissional e pessoal e treinamentos para combater vieses que impeçam a equidade de avaliação em relação aos homens."(RS5).
P26	Os procedimentos da organização trabalham os aspectos sociais, econômicos e ecológicos de forma integrada?	x		"A evolução operacional da Companhia tem como base, além da observação de suas políticas corporativas no desenvolvimento de todas as atividades, o rigor nos controles previstos em seu Sistema Integrado de Gestão (SIG), plataforma que consolida informações e indicadores de performance"(RS5).
P27	Existe na organização integração vertical e horizontal (destinada aos níveis tático e operacional)?		x	"Não há indicação explícita no conteúdo dos documentos analisados que nos leve a afirmar essa constatação. Em soma, a resposta ao indicador do ISE da B3 é negativa ao parâmetro da integração.

P28	Os processos de negócios da organização criam valor para o bem estar econômico, ambiental e social?	x		Com base nas informações descritas no relatório de sustentabilidade 2020, a companhia lista os impactos positivos de seus atividades. Dentre eles, está listada a "agregação ao valor socioambiental regional"(RS5).
P29	A organização possui programa ou sistema de gestão ambiental?	x		As informações do relatório de sustentabilidade sugerem que "79,9% da capacidade total instalada certificada conforme as NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001"(RS5).
P30	Possui programa ou sistema de gestão em compliance?	x		A companhia possui um departamento de compliance em seu organograma. Ele se coloca acima dos níveis de diretoria e abaixo da presidência e relações com investidores, estando ligado diretamente a esta. Ainda, registra que "para fortalecer a cultura de compliance, contamos, ainda, com práticas regulares de prevenção e verificação de situações de risco e fatos impróprios, como processos de due diligence, auditorias, treinamentos e ações de conscientização, disposições contratuais e um programa de controle interno das atividades da Companhia"(RS5).
P31	Promove a due dilligence junto aos seus fornecedores?	x		"O processo de due diligence da ENGIE Brasil Energia conta com uma ferramenta de big data, automatizada, que possibilita a análise de mais de 238 critérios aplicáveis a fornecedores. Entre esses critérios estão pendências da empresa e dos sócios em cadastros nacionais, status de licenciamentos, autuações ou embargos ambientais, associações ao trabalho escravo, processos judiciais ou fortes suspeitas relacionados a corrupção, conflito de interesse e lavagem de dinheiro, vínculo a pessoa politicamente exposta, código de conduta ou de ética e de política de direitos humanos"(RS5).
P32	A organização gerencia seu conhecimento interno de sustentabilidade, realizando treinamentos/capacitações internas?	x		Não há indicação explícita no conteúdo dos documentos analisados que nos leve a afirmar essa constatação. É evidenciado a larga realização de treinamentos aos colaboradores internos sobre os temas diversidade, ética e compliance, segurança do trabalho e outros temas ligados ao desenvolvimento pessoal dos funcionários (RS5). Entretanto, a resposta dada a um dos indicadores do índice de sustentabilidade empresarial da B3 indicam que sim, há realização de treinamentos e/ou capacitações ligadas à sustentabilidade.
P33	A organização realiza comunicações às partes interessadas sobre suas práticas e resultados?	x		Se utiliza o relatório de sustentabilidade para comunicação dos resultados. O relatório integra resultados financeiros e não financeiros da companhia.
P34	A organização desenvolve conhecimento coletivo e uma imagem compartilhada de sustentabilidade?	x		O relatório de sustentabilidade apresenta um exemplo de ação: "Nos projetos em implantação, a partir do engajamento das comunidades locais e das orientações de órgãos licenciadores, a Companhia também incentiva atividades de capacitação e produção, com destaque para o apoio ao associativismo e ao cooperativismo e à melhoria das condições socioeconômicas de grupos sociais mais vulneráveis"(RS5).
P35	A organização incentiva programas/projetos socioambientais?	x		"Parceiras na busca pelo desenvolvimento sustentável, as comunidades das regiões onde a Companhia se insere constituem um público prioritário para a ENGIE Brasil Energia. Por isso, mantemos abertos canais de diálogo e apoiamos uma série de iniciativas locais, destinando investimentos sociais principalmente às seguintes áreas estratégicas: acesso à cultura e ao esporte, proteção da infância e da juventude, geração de renda e inclusão social"(RS5);
P36	A organização emprega algum mecanismo para avaliar os resultados da integração do desenvolvimento sustentável?	x		O relatório de sustentabilidade traz a informação de que, através do gerenciamento de riscos feito pela companhia, há a avaliação dos resultados de forma integrada: "Essa avaliação é realizada de forma sistemática, permeando todas as atividades, norteada por quatro objetivos principais: Gestão de riscos e oportunidades ; Criação e manutenção de resultados, reputação e motivação interna; Encorajamento a um certo nível de exposição ao risco, razoável em relação a aspectos legais, econômicos e socioambientais; Asseguração da conformidade das ações com as obrigações legais e regulatórias, bem como em relação aos valores da ENGIE Brasil Energia"(RS5).
P37	As análises de gestão são realizadas regularmente para avaliar os requisitos	x		Considerando o processo de due diligence promovido pela companhia, "ao longo de 2020, toda a base de fornecedores categorizada da Companhia — cerca de 3,2 mil empresas (incluindo 799 novos fornecedores) — foi analisada trimestralmente (...)"(RS5).

	das partes interessadas e a extensão da integração da sustentabilidade nos processos de negócios?			
P38	A gestão permanece em alerta para novas questões (problemas e emergências)?	x		"Todas as usinas certificadas conforme a norma NBR ISO 14001 mantêm Planos de Atendimento a Emergências, que preveem ações específicas para diversos cenários emergenciais, identificados de acordo com a realidade e a natureza de cada empreendimento"(RS5). Cabe destacar que nem todas as usinas da companhia possuem o SGA implantado.
P39	As equipes de monitoramento (auditoria) possuem as competências exigidas?	x		Não há indicação explícita no conteúdo dos documentos analisados que nos leve a afirmar essa constatação. Entretanto, a resposta dada a um dos indicadores do índice de sustentabilidade empresarial da B3 indicam que sim.
P40	A gestão é informada sobre questões emergentes ou urgentes?		x	Não se constatou informações que pudessem verificar essa pergunta de orientação.
P41	A organização se submete a auditorias externas/independentes?	x		Os resultados do relatório de sustentabilidade são submetidos à auditoria externa independente. O relatório de asseguaração foi realizado pela Bureau Veritas (RS5).
P42	As partes interessadas possuem um meio para dar feedbacks à organização?	x		"(...) na fase de operação dos empreendimentos, as interações, comentários ou queixas recebidas da comunidade são registradas no Sistema de Gestão Integrado, gerando os chamados “Planos de ação para comunicações de partes interessadas”, que seguem um fluxo de registro, análise e, conforme a pertinência, ação e posterior feedback aos stakeholders envolvidos. Ao longo de 2020, foram registradas 93 manifestações no Sistema — que abrange 100% das operações"(RS5).
P43	A organização possui um canal de denúncias (hotline)?	x		"A Companhia mantém, desde 2019, um canal externo de reporte ou denúncias relacionadas a questões éticas, que complementa as plataformas internas dedicadas ao tema. (...) Todas as situações relatadas são mantidas em absoluto sigilo, com garantia de não retaliação. Independentemente do canal utilizado para manifestação, a apuração das denúncias é conduzida pelo Fórum de Ética da ENGIE Brasil Energia. Ao longo de 2020, não foram recebidas denúncias de corrupção."(RS5).
P44	A organização promove auditorias internas como mecanismo de monitoramento?	x		De modo geral: "Para fortalecer a cultura de compliance, contamos, ainda, com práticas regulares de prevenção e verificação de situações de risco e fatos impróprios, como processos de due diligence, auditorias, treinamentos e ações de conscientização, disposições contratuais e um programa de controle interno das atividades da Companhia"(RS5); Como exemplo de conduta de aplicação da auditoria interna como mecanismo de monitoramento, sobre a ISO 50001: "A norma, focada na melhoria contínua do desempenho energético, inclui aspectos relacionados ao uso eficiente da energia. Para a manutenção da certificação, foram estabelecidas diversas ações de controle, submetidas periodicamente a auditorias internas e externas"(RS5); Outro exemplo, ao abordar o plano de vigilância da companhia: "Auditorias internas são realizadas para avaliar a implementação efetiva das políticas e do programa de conformidade GDPR e, onde aplicável, definir as áreas de melhoria"(OR4).
P45	Figura em processo judicial movidos por órgão fiscalizador, agente público ou outra parte interessada?		x	Não foram observados processos judiciais relacionados aos CNPJs dos parques eólicos geridos pela companhia.
P46	Recebeu auto de infração do órgão licenciador da atividade (órgão ambiental)?		x	Não foram observadas no sistema do IDEMA o registro de autos de infração dos parques eólicos geridos pela companhia.

P47	Figura em procedimento instaurado pelo Ministério Público?		x	Não foram observados procedimentos do MPRN relacionados aos CNPJs dos parques eólicos geridos pela companhia.
P48	Existe algum mecanismo para reportar resultados sustentáveis?	x		Sim, o relatório de sustentabilidade (RS5).
P49	Os resultados sobre sustentabilidade são comunicados às principais partes interessadas (há monitoramento pelas partes interessadas)?	x		Pela análise de conteúdo, não é possível constatar que há monitoramento dos resultados comunicados às partes interessadas. Entretanto, a resposta dada a um dos indicadores do índice de sustentabilidade empresarial da B3 indicam que sim.
P50	Os resultados e ações da empresa estão disponíveis de forma aberta, em meio digital/virtual ("digitalização dos resultados")?	x		"Entre os destaques do ano, está o lançamento do Energy Place, canal digital criado pela Companhia para proporcionar mais conveniência, facilidade e confiabilidade aos agentes do Mercado Livre de Energia. A iniciativa representa mais um passo importante da empresa para estender aos clientes os benefícios da digitalização, acompanhando o movimento acelerado internamente"(RS5).
P51	É emitido relatório de sustentabilidade periodicamente (p. ex. anualmente)?	x		(RS5)
P52	As experiências anteriores são incorporadas ao processo organizacional de seus negócios?	x		"É descrito um exemplo de ação oriundo do canal de denúncia com relação ao respeito aos direitos humanos: "em 2020, das sete denúncias de discriminação recebidas, quatro foram enquadradas como procedentes e resultaram na implementação de medidas corretivas"(RS5).
P53	Experiências organizacionais prévias são incorporadas aos diversos repositórios de conhecimento?		x	Não se constatou informações que pudessem verificar essa pergunta de orientação.
P54	A organização garante que o aprendizado para "ser sustentável e reponsável" permanece um imperativo estratégico essencial e não um processo ad hoc ou uma atividade pontual?	x		O plano plurianual de sustentabilidade da companhia visa "Fortalecer a cultura e orientar a prática integrada de sustentabilidade para compor a estratégia da Companhia na geração de valor junto a seus stakeholders"(RS5).
P55	A organização promove conhecimento a partir de respostas e experiências anteriores (p. ex. alinhadas ao canal de denúncias)?	x		"Alinhado aos objetivos não financeiros, o Fórum de Sustentabilidade da Companhia conduziu, durante 2020, a elaboração de um Plano Plurianual de Sustentabilidade, resultado de um abrangente processo de consulta a stakeholders internos e externos, agregando também macrotendências e benchmarkings. O Plano tem por objetivo direcionar melhorias, desde as incrementais às mais relevantes para a estratégia, facilitando a comunicação e o engajamento efetivo dos públicos com os quais nos relacionamos"(RS5).
P56	A organização emprega algum mecanismo para a melhoria contínua em suas diversas dimensões do negócio?	x		"Essencial à perenidade do negócio e à captura de oportunidades, a inovação em produtos e processos tem ganho cada vez mais conexão com a estratégia corporativa. Isso porque se integra ao contexto altamente dinâmico de transição energética e à ampliação do Mercado Livre de Energia, que exigem novas soluções para atender às demandas da sociedade"(RS5).

Fonte: Disponível no link <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cfn6DwTW37B9U7H720WejE574YaCclOPizkH9dkVbgM/edit?usp=sharing>

APÊNDICE C – DADOS DO LEVANTAMENTO DA CONFORMIDADE LEGAL EM MATÉRIA AMBIENTAL SOBRE AS EMPRESAS DO ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

INTERESSADO	CNPJ	MUNICÍPIO	MATRIZ	FASE ATUAL DO EMPREENDIMENTO (JUN/2021)	PORTE DO EMPREENDIMENTO	POTENCIAL POLUIDOR	INFRAÇÕES ADMINISTRATIVAS (IDEMA)			PROCESSOS NO MPRN		PROCESSOS JUDICIAIS							
							POSSUI?	MOTIVO	OBSERVAÇÕES	POSSUI?	OBSERVAÇÕES	POSSUI?	TURN	TRT21	TRF1	TRF3	TRF5	STJ	OBSERVAÇÕES
VENTOS DE SAO MARTINHO ENERGIAS RENOVAVEIS S.A	13.330.011/0001-81	SÃO MIGUEL DO GOSTOSO	CPFL	OPERAÇÃO	PEQUENO	PEQUENO	N			N		N							
VENTOS DE SANTO DIMAS ENERGIAS RENOVAVEIS S/A	13.329.931/0001-80	SÃO MIGUEL DO GOSTOSO	CPFL	OPERAÇÃO	MÉDIO	PEQUENO	N			S	01 PROCEDIMENTO ORDINÁRIO NA PROMOTORIA DE TOUROS (ANULAÇÃO DE DÉBITO FISCAL EM FACE DA PREFEITURA DE SÃO MIGUEL DO GOSTOSO)	N							
SPE GAMELEIRA ENERGIA LTDA	07.099.001/0001-84	TOUROS	CPFL	OPERAÇÃO	MÉDIO	PEQUENO	N			N		N							
SPE FIGUEIRA BRANCA ENERGIA S.A	09.665.352/0001-30	TOUROS	CPFL	OPERAÇÃO	PEQUENO	PEQUENO	N			N		N							
SPE FAROL DE TOUROS ENERGIA S.A	10.369.836/0001-11	TOUROS	CPFL	INSTALAÇÃO	MÉDIO	PEQUENO	N			N		N							
SPE COSTA DAS DUNAS ENERGIA S. A	10.401.225/0001-03	TOUROS	CPFL	OPERAÇÃO	GRANDE	PEQUENO	N			N		N							
SPE CAJUEIRO ENERGIA S/A	10.369.840/0001-80	TOUROS	CPFL	PRÉVIA	MÉDIO	PEQUENO	N			N		N							
SPE BAIXA VERDE ENERGIA S/A	10.401.241/0001-04	TOUROS	CPFL	PRÉVIA	MÉDIO	PEQUENO	N			N		N							

RENOVAVEIS S.A.																			
CAMPO DOS VENTOS III ENERGIAS RENOVAVEIS SA	10.797.891/0001-02	JOÃO CÂMARA	CPFL	OPERAÇÃO	MÉDIO	PEQUENO	S	DESCUMPRIMENTO DE CONDICIONANTES	DESCUMPRIMENTO DE CONDICIONANTES VERIFICADOS NO ATO DA APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO PERIÓDICO. INSTALAÇÃO DE AEROGERADOS A MENOS 200M DE PROPRIEDADES VIZINHAS, SEM O REGISTRO DO CONCENTIMENTO DOS PROPRIETÁRIOS VIZINHOS.	N		S	2	0	1	0			0
CAMPO DOS VENTOS II ENERGIAS RENOVAVEIS LTDA	10.797.889/0001-33	JOÃO CÂMARA	CPFL	OPERAÇÃO	MÉDIO	PEQUENO	S	DESCUMPRIMENTO DE CONDICIONANTES	VERIFICAÇÃO DE ATRASO NA ENTREGA DE RELATÓRIO SEMESTRAL	N		S	3	0	2	1			0
CAMPO DOS VENTOS I ENERGIAS RENOVAVEIS S.A	10.797.890/0001-68	JOÃO CÂMARA	CPFL	OPERAÇÃO	MÉDIO	PEQUENO	N			N		N							
BRASVENTOS MIASSABA 3 GERADORA DE ENERGIA S/A	11.839.616/0001-77	MACAU	JMALUCELLI/AES TIETÊ	OPERAÇÃO	GRANDE	PEQUENO	S	SUPRESSÃO DE VEGETAÇÃO SEM AUTORIZAÇÃO	SUPRESSÃO DE VEGETAÇÃO SEM AUTORIZAÇÃO	S	02 PROCEDIMENTOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA (SOLICITAÇÃO DE CERTIDÕES MINISTERIAIS EM 2020) E 01 NOTÍCIA DE FATO EM 2016	S	21	24	4	0			0

Fonte: disponível no link https://docs.google.com/spreadsheets/d/1SKB6_w5dyxjO8Z0OdvNxWGes1JpDXk8fNeb2pkFIRrk/edit?usp=sharing