

## Quer falar de ESG? Esqueça o ambiental, social e governança (ao menos no começo)

Se lendo o título desse artigo, você já imaginou mais uma postagem que nega a importância do ESG, informo que você está errado. Essa só é mais uma forma de chamar a sua atenção para explicitar questões importantes que ainda não estão clarificadas ao público geral quanto a esse tema de tanta relevância.

De tantas perguntas, sugestões e propostas que recebo para falar sobre o ESG, tenho percebido um foco muito grande em olhar para as características ambientais, sociais e de governança como primeiro passo de implantação e, esse fator, tenho que lhes dizer que é um grande erro.

Para implementar as agendas ESG precisamos, antes de tudo, entender o que se faz necessário para desenvolver a cultura e maturidade do nosso sistema de gestão, seja na empresa, no ambiente público ou até mesmo em uma cadeia de fornecimento. Posso lhe dizer que se não houver, antes de tudo, uma estrutura de maturidade e cultura forte desenvolvida nos bastidores, sua agenda ESG pode ter milhares de ações, grandes aportes de investimento e, ainda assim, ruir em pouquíssimo tempo.

Para estabelecer a melhor forma de implementar essas agendas, sugiro uma regrinha de ordem para que você possa estabelecer o passo a passo até chegar de fato ao andamento das agendas como devem ser. Vale lembrar, ainda, que o programa ESG para uma empresa é conectado diretamente à melhoria contínua, portanto, não acaba nunca. Veja abaixo uma breve ordem de implementação:

1. *Porque eu quero ser ESG:* Esse deve ser o primeiro passo, realizando-se um *brainstorming* para se descobrir. Definido que sua instituição deseja ser ESG, é importante que você tenha em mente e pergunte a todos os envolvidos o real motivo de ser ESG. Se esse motivo não está conectado ao crescimento com propósito e, ainda, ao interesse de tornar essa agenda parte do dia a dia por um período indeterminado, você já chegou na última etapa, pois é melhor nem começar a implementar antes da criação de maturidade interna.
2. *Até onde quero ir com o ESG:* Depois de estabelecido o motivo de ser ESG, precisamos estabelecer onde queremos chegar com essas agendas. Devemos especificar quais as frentes que desejamos implementar e ainda quem queremos ser daqui a 3, 5, 10 ou 15 anos. Essa é uma grande decisão visto que norteará tudo o que vai ser feito em sua agenda por muito tempo.
3. *Estrutura de gestão:* Nessa etapa, deve-se iniciar a operação de conscientização da liderança e gestão da instituição. Nesse momento, todos devem se organizar e falar em favor da agenda. Fica muito difícil implementar um programa tão grande sem antes ter todos ao seu lado nessa empreitada. Caso não exista esse alinhamento, os subordinados a esses líderes seguirão a percepção deles que são sua referência e, com isso, também não estarão engajados com o programa.

4. *Riscos e oportunidades ESG*: Após a estruturação da gestão, devem ser realizadas as análises de riscos e oportunidades em ESG. Veja que temos um árduo trabalho no pilar cultural que envolve sistemas de gestão, processos e pessoas antes do início do trabalho com os pilares técnicos ambientais, sociais e de governança. O levantamento de riscos e oportunidades deve ser um inventário robusto com o envolvimento do máximo número de pessoas da empresa, *stakeholders* e demais que possam auxiliar para que sejam elencadas o máximo de questões possíveis para o programa ESG.
5. *Regras e manuais*: O trabalho de desenvolver o sistema de gestão interno deve ser muito cauteloso e perseverante. Implementar uma agenda ESG de forma básica olhando apenas para os pilares da sigla pode gerar frustração, principalmente para quem busca implementar o programa e de forma imediata já ver resultados na mídia. Nessa etapa, devem ser estabelecidas regras e padrões imutáveis, para que instituição tenha claramente estabelecido o que pode e o que não pode fazer em seu plano de gestão. Muitas empresas já contam com algumas dessas regras estabelecidas, mas não custa nada olhar para elas com uma visão mais abrangente. Alguns itens que devem ser parte dessa revisão:

Código de ética e conduta

Política contra discriminação

Política contra suborno e corrupção

Políticas de concorrência leal

Políticas contra trabalho infantil e análogo a escravo

Políticas de gestão da cadeia de fornecimento e vida útil do serviço e produto

Políticas de compliance

Políticas de igualdade de oportunidades e diversidade

Políticas ambientais

Esses e outros documentos e manuais devem ser verificados, analisados e reforçados para que a empresa possa fomentar o pilar do sistema de gestão e de processos para a base do programa ESG.

6. *Materialidade*: A materialidade é a base para as ações visíveis do ESG. Ela deve ser estabelecida através do inventário de riscos e, a partir disso, devem ser estabelecidos os temas prioritários a serem trabalhados pela instituição pelo ponto de vista da própria empresa e, também, pelo ponto de vista das partes interessadas. Nesse momento, a sugestão é que não se ultrapassem de 6 a 7 temas materiais para se trabalhar em cada exercício (ano), para que o assunto possa ser aprofundado com maior qualidade.
7. *Objetivos, metas e ambições*: Estabelecidos os temas materiais, devem ser definidos os objetivos, metas e ambições para que esses temas sejam atendidos da melhor forma. Com isso, ficam claras as prioridades definidas pela empresa e, ainda, quando ela deseja realizar cada atividade, visando otimizar sua agenda ESG de forma contínua.

8. *Transparência e publicação:* Ao final de cada análise realizada nesse exercício, devem ser relatados às partes interessadas os resultados obtidos e as lições aprendidas, junto às ambições futuras. Essa operação é normalmente realizada através dos relatórios de sustentabilidade ou relatos integrados, que servem como ponte entre a empresa e aqueles que querem saber mais sobre o que ela está fazendo.
9. *No próximo ano, recomece:* Feito todo esse processo de oito passos, deve ser recomeçado no próximo exercício todas as etapas. Desde a definição dos principais focos em ser ESG até a publicação. Dessa forma, a agenda ESG segue viva, ativa e passa por análises frequentes, gerando melhoria contínua.

Se você imaginava que fazer ESG seria técnico, infelizmente esse artigo pode ser um balde de água fria. Fazer essa agenda funcionar requer muita perseverança, administração, governança e parceria. As dificuldades do ESG não são diferentes da implementação das culturas empresariais, pois as causas raiz são as mesmas. A grande vantagem é que fazer essa implementação já tem um desenho traçado por vários especialistas do passado, que com outros nomes desenharam essas agendas de implementação como, por exemplo, Peter Drucker, Taiichi Ohno, Frederick Taylor, Jules Fayol e tantos outros que conhecemos.

Implementar o ESG não é diferente de qualquer outro programa de desempenho estrutural; a diferença é que essas agendas estão em voga no momento mais maduro da humanidade e, com isso, a percepção dos impactos entre empresas, nações, instituições e pessoas, também deve fazer parte da sua análise gerando maior impacto humano.



### **Curriculo do autor**

Desenvolvedor de conteúdo voltado a cultura corporativa, sustentabilidade empresarial e ESG.

Professor e facilitador de treinamentos e cursos para implementação de programas de gestão empresarial e sustentabilidade corporativa.

Responsável por sistemas integrados de gestão (Qualidade, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Saúde Ocupacional e Responsabilidade Social) implementando projetos de sucesso em indústrias de autopeças, energia eólica e bens de consumo (calçados e têxteis).

Carreira solidificada através da implantação de sistemas de gestão sustentáveis através de ferramentas Lean Manufacturing, normas ISO aplicáveis, implantação da legislação vigente e formação de equipes de alta performance para lidar com complexidades.

Adaptação no desenvolvimento de estratégias para situações de crise, crescimento e manutenção.

Autor dos livros: Administrando sistemas, Gerindo processos e Engajando pessoas (2019) e Aprimorando sistemas, Otimizando processos e desenvolvendo pessoas (2020), que visam democratizar sistemas de gestão sob o entendimento de que o sucesso depende da avaliação simultânea de sistemas, processos de gestão e principalmente pessoas.

Colaborador com artigos para revistas técnicas e de administração sobre gestão, cultura corporativa, liderança, estratégia e melhoria contínua.

**Atuação:** Gerente corporativo de SGI e Sustentabilidade na Vulcabras, empresa de bens de consumo e artigos esportivos.

**Atuação no RGB:** Coordenador técnico do Comitê ESG Público e membro do Comitê de desenvolvimento Sustentável

**Email para contato:** Luizgoijraa@gmail.com