

COMISSÕES DE GOVERNANCE OFFICERS E SUSTENTABILIDADE E CLIMA

O PAPEL DO GOVERNANCE OFFICER NO FOMENTO ÀS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE

Desafios e Oportunidades para Integrar Governança e Sustentabilidade

Novembro/2025

Organizadoras: Daniela Manole e Gabriela Carvalho.

Colaboradores: Airtton Favarim, Angela Figueiredo, Débora Benassi, Fellipe Muller, Flavia Caldeira, Patricia Garcia, Paulo Zacharias e Roberto Gonzalez

Apresentação

Este paper foi elaborado pelas comissões de Governance Officer e de Sustentabilidade e Clima do IBGC para reforçar o papel do Governance Officer no fomento às práticas de sustentabilidade, considerando o conhecimento generalista que possui das funções organizacionais e maximizando as interações que realiza com *stakeholders* nos diferentes níveis hierárquicos, ao servir de guia para a capacitação continuada dos agentes de governança, para a elaboração da agenda anual do conselho de administração e formulação de relatórios de sustentabilidade.

Introdução

O conceito de sustentabilidade como pilar de desempenho ético e duradouro das

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

Av. das Nações Unidas, 12551, 21º Andar
CEP: 04578903 | São Paulo – SP

www.ibgc.org.br

organizações não é recente, e se intensificou após a recessão econômica global da década de 1970, quando surgiu um alerta: o crescimento econômico exponencial, e a exploração de recursos naturais finitos poderia gerar um colapso à sociedade se nenhuma medida fosse tomada. O termo ESG: *Environmental, Social and Governance* (ou ASG: Ambiental, Social e Governança) ganhou destaque em 2004, com o relatório *Who Cares Wins*, da Organização das Nações Unidas (ONU) com o Banco Mundial, para incentivar o mercado financeiro a incorporar critérios sustentáveis nas decisões de investimento. Desde então, o ESG evoluiu de um diferencial competitivo para uma exigência estratégica.

No entanto, fatores como a politização do tema, o fenômeno do *greenhushing*, prática em que empresas evitam divulgar seus compromissos em sustentabilidade para reduzir exposição a riscos reputacionais ou acusações de *greenwashing*, e as pressões econômicas globais contribuíram para o arrefecimento em sua adoção. Contudo, o ESG permanece relevante, em uma fase de amadurecimento, com foco em transparência, impacto real e métricas robustas.

Investidores e a sociedade demonstram maior maturidade para distinguir organizações com propósito e engajamento genuínos. Essa evolução exige um novo perfil de liderança, capaz de equilibrar resultados financeiros consistentes com o desenvolvimento de um ecossistema sustentável.

Nesse contexto, um estudo da INSEAD (2022) aponta que 91% dos membros de conselhos pretendem se dedicar mais à estratégia de sustentabilidade. Já uma pesquisa da *Climate Governance Initiative* com a Kantar (2024), com 240 conselheiros independentes, revela que, embora 96% sintam que podem influenciar a direção da organização frente às mudanças climáticas, 88% acreditam que os conselhos precisam de novas formas de liderança - com mudança de mentalidade, adoção de novas técnicas de colaboração e maior preparo para os desafios climáticos.

O estudo mostra que 84% dos conselheiros consideram a ação climática uma prioridade de

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

média a alta. No Reino Unido, esse índice chega a 94%, e nos Estados Unidos a 74%. Apesar dessa conscientização, conselheiros ainda se sentem limitados para influenciar o planejamento e a implementação da transição climática. Isso reforça a necessidade de se aprofundar o conhecimento, fortalecer a confiança e desenvolver competências essenciais.

Nesse contexto, o Fórum Econômico Mundial criou, em 2019, a *Climate Governance Initiative* (CGI), liderada no Brasil pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), por meio do [Chapter Zero Brazil](#), para engajar e preparar líderes sobre os riscos e oportunidades da crise climática.

Para se aprofundar no tema, recomenda-se a leitura da publicação do IBGC [Guia dos Conselheiros para as Normas IFRS S1 e S2](#) (2024), sobre a nova regulação que impactará muitas empresas nos próximos anos.

Agenda do conselho

A agenda do conselho deve ser construída com base em uma análise de materialidade, que reflita os temas mais relevantes para a perenidade do negócio e seu impacto na sociedade. Essa construção deve equilibrar as demandas de investidores focados em resultados de curto prazo com as expectativas de *stakeholders* que valorizam a sustentabilidade organizacional. Para evitar que a dinâmica operacional e os riscos imediatos dominem a pauta, é essencial contar com uma estrutura de governança adequada.

Segundo a publicação [Governance Officer](#) do IBGC (2022), é essencial contar com uma área especializada em governança para garantir o funcionamento eficaz do sistema de governança e atribuir o espaço necessário ao tema ESG na pauta do conselho. Isso se torna mais relevante diante de pesquisa do IBGC (2025) que aponta a ausência consistente das mudanças climáticas na agenda dos conselhos.

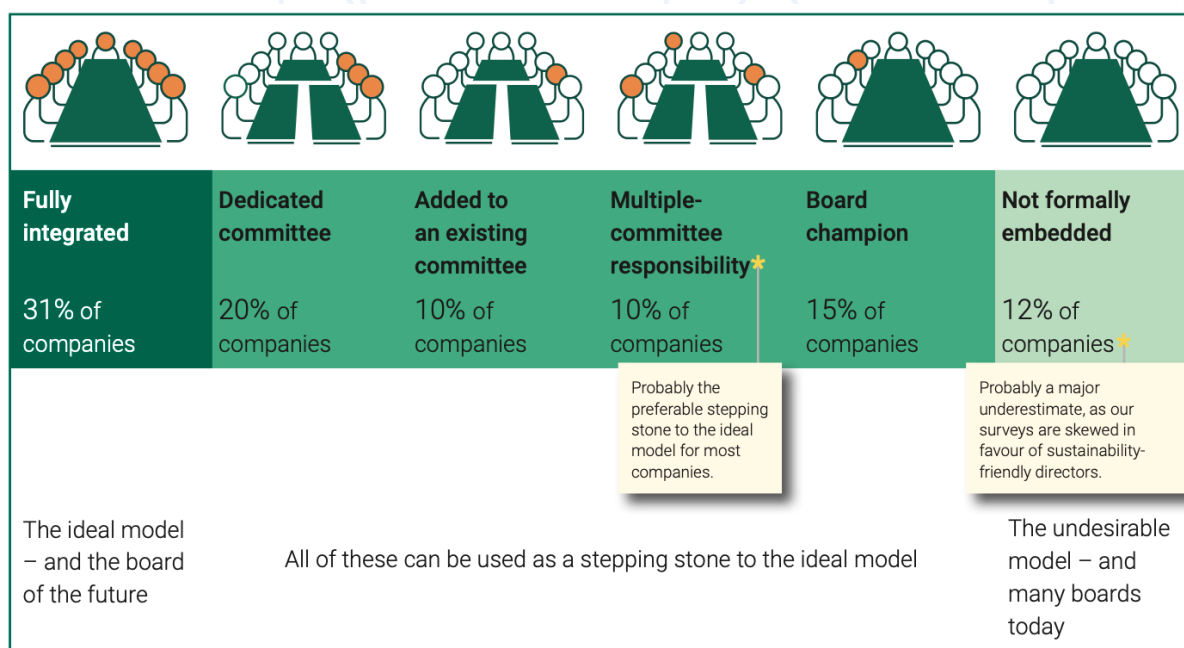
Diante dos desafios enfrentados pelos conselhos - como a gestão de múltiplos *stakeholders*, a

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

necessidade de desenvolver competências em temas diversos (incluindo sustentabilidade) e o risco de paralisia diante da complexidade e velocidade das transformações - o *Governance Officer* assume um papel ainda mais estratégico, ao apoiar o conselho na construção de um modelo de governança alinhado ao grau de maturidade da organização.

A **INSEAD (2022)** identificou seis modelos de governança ESG. Embora todos apresentem vantagens e limitações, o estudo aponta a **integração total** como o modelo ideal. O melhor caminho é avançar, de forma prática e gradual, para incorporar plenamente o ESG à governança corporativa.

Figura 1: Caminhos à Integração da Governança ESG



Source: BCG–INSEAD Board ESG Pulse Check (March 2022). Some 2% of companies surveyed say they use a “different” model.

Fonte: INSEAD (2022, p. 2)

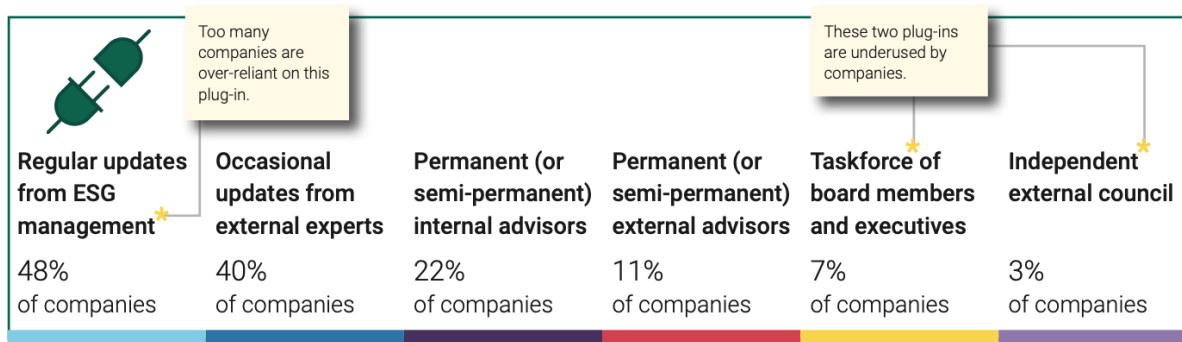
Segundo estudo da KPMG Brasil (2023), 45% das empresas analisadas possuem dois a quatro comitês de assessoramento, e apenas 8% informaram não contar com nenhum. Os comitês mais recorrentes são: auditoria (presente em 88% das companhias), capital humano

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

(55%), finanças e investimentos (34%) e sustentabilidade (28%).

Complementarmente, a INSEAD (2022) identificou práticas para fortalecer o desempenho dos conselhos na agenda de sustentabilidade.

Figura 2: Práticas Complementares de Governança ESG



Source: BCG-INSEAD Board ESG Pulse Check (March 2022)

Fonte: INSEAD (2022, p. 3)

De modo geral, os conselhos com melhor desempenho:

- Buscam especialistas externos com uma visão independente do negócio;
- Adotam soluções permanentes ou semipermanentes, com injeções regulares de conhecimento especializado;
- Estão abertos a estruturas suplementares, como forças-tarefa compostas por diretores e gestores, ou conselhos externos independentes de sustentabilidade, para ampliar o aprendizado sobre ESG.
- A escolha do modelo mais adequado exige reflexão estratégica sobre a estrutura de governança vigente, o nível de conhecimento dos conselheiros, a estrutura de gestão da sustentabilidade, a cultura organizacional, o propósito institucional e as necessidades dos *stakeholders* e acionistas.

Nesse processo, o papel do *Governance Officer* é decisivo. Com uma visão abrangente das

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

funções organizacionais, do perfil dos conselheiros e da matriz de competências, esse profissional tem maior capacidade de diagnosticar a situação da organização. Sua interação constante com *stakeholders* em diferentes níveis facilita a influência positiva na adoção de soluções, promovendo a capacitação contínua dos agentes de governança, a redução das assimetrias de conhecimento e a melhoria do processo decisório.

Uma vez definida a estrutura de governança ideal, o passo seguinte é garantir que a organização desenvolva um plano de sustentabilidade robusto, voltado à minimização de impactos ambientais, à promoção da justiça social e ao fortalecimento de processos internos com ética e transparência, sempre com foco na sustentabilidade de longo prazo. Esse plano deve ser monitorado pelos órgãos de governança competentes, e os relatórios de sustentabilidade devem ser devidamente comunicados, assegurando visibilidade e transparência às partes interessadas.

Relatórios de sustentabilidade (guia prático)

A elaboração de relatórios de sustentabilidade envolve etapas complexas, dada a natureza dos dados não financeiros ou pré-financeiros. O processo exige a integração de áreas internas, a escuta de *stakeholders*, internos e externos, a definição dos temas materiais, a consolidação de dados históricos e a construção de uma narrativa que reflita o sistema de gestão, a estrutura de governança que o sustenta e a forma como os impactos são monitorados e tratados em todos os níveis da organização. Isso mostra a responsabilidade da governança em validar a materialidade e acompanhar as etapas de elaboração do relato.

Como exemplo, o Relato Integrado (Integrated Reporting) é uma das estruturas que fundamentam as normas IFRS S1 e S2, emitidas pelo International Sustainability Standards Board (ISSB), da IFRS Foundation para padronizar a divulgação de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade. Sob a governança da IFRS Foundation, essa estrutura exige, entre outros elementos, a declaração formal de responsabilidade da administração no

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

relatório.

No Brasil, diversas companhias que afirmam adotar o Relato Integrado em seus documentos oficiais não cumprem esse requisito básico, omitindo a declaração de responsabilidade. Curiosamente, os asseguradores independentes - responsáveis por verificar a conformidade e a credibilidade das informações divulgadas - não costumam apontar essa falha. Em contraste, a maioria das companhias listadas na África do Sul, país que teve papel central na criação e disseminação do Relato Integrado, inclui explicitamente essa declaração, demonstrando maior aderência às diretrizes originais da estrutura.

Dentre as principais normas de relato que adotam o conceito de materialidade de impacto (de "dentro para fora"), está a *Global Reporting Initiative* (GRI), que entrou em vigor em 2000, visando ajudar as organizações a darem transparência a seus impactos. É a norma mais utilizada no mundo, desde as grandes companhias a organizações públicas e não-governamentais. Pela GRI, os impactos da organização no meio ambiente, nas pessoas e na economia, ao longo da cadeia de valor precisam ser conhecidos e analisados à luz de 4 passos para se chegar à priorização dos temas materiais.

Já as demais estruturas de relato, como o Relato Integrado, o *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) e as Normas IFRS S1 e S2, que levam em conta a estrutura do *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), do IFRS Foundation, preconizam o uso da Materialidade Financeira (de "fora para dentro") que busca os temas materiais de impacto na organização - temas de interesse prioritário dos detentores de capital e investidores.

A chamada Materialidade de Impacto somada à Materialidade Financeira correspondem à dupla materialidade, termo cunhado pelas normas europeias *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) e inseridas na *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), em vigor para os membros da comunidade europeia, multinacionais e parceiros de

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

negócios ao longo da cadeia de valor, conforme o nível de exigência das companhias estabelecidas na Europa.

O *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG), que criou as normas ESRS, harmonizou as exigências da materialidade de impacto com a GRI e com o IFRS, a materialidade financeira.

As organizações somente conseguirão compreender plenamente suas externalidades se analisarem os temas materiais sob a ótica do impacto, ou seja, adotando uma abordagem de dentro para fora, ao identificar como suas atividades afetam o meio ambiente, a sociedade e os diversos *stakeholders*, promovendo uma gestão mais consciente e alinhada aos princípios da sustentabilidade.

Cabe ao conselho definir os temas materiais - que são a base da estratégia empresarial, e possuir o letramento adequado para compreender as opções metodológicas e as estruturas disponíveis. Essa competência é fundamental para a construção do relatório de sustentabilidade, cuja materialidade representa o alicerce das informações divulgadas. Dominando esses elementos, o conselho fortalece sua capacidade de orientar a organização a uma atuação transparente, responsável e alinhada às exigências regulatórias emergentes.

Nesse contexto, o papel do *Governance Officer* torna-se vital: é ele quem deve articular, ao longo do ano, a agenda do conselho com todo esse processo complexo de definição de materialidade, estruturação de relatórios e alinhamento estratégico. Essa tarefa é mais desafiadora diante da pressão de tempo para a entrega do relatório final, exigindo organização, visão sistêmica e domínio técnico para garantir que as decisões do conselho estejam bem fundamentadas e que a empresa esteja preparada para atender às exigências regulatórias com qualidade e consistência.

Para as companhias abertas com registro na CVM nas categorias A e B, a partir de 2027, será obrigatório entregar o relatório de sustentabilidade, conforme os padrões IFRS S1 e S2,

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

dentro do mesmo prazo de envio do Formulário de Referência. Já a partir de 2028, esse relatório deverá ser apresentado juntamente com as demonstrações financeiras anuais, reforçando a integração entre as informações financeiras e de sustentabilidade.

Capacitação continuada

Ainda refletindo sobre o papel do *Governance Officer* na agenda positiva do conselho em relação aos temas ESG, é importante que ele esteja preparado e capacitado. O primeiro passo, é conhecer as normas e regulações aplicáveis para o tipo de organização em que está inserido. Por exemplo, grandes organizações, além da regulamentação nacional vigente, devem seguir padrões internacionais, como os relatórios segundo as normas GRI, que oferecem diretrizes para relato dos impactos ESG da organização.

Além disso, é fundamental que essas organizações estejam alinhadas às recomendações da TCFD, que detalham a governança e os riscos climáticos.

Uma das principais atribuições do *Governance Officer* é promover a constante atualização e capacitação dos membros do conselho em relação à agenda ESG, para que possam tomar decisões informadas, alinhadas aos princípios da sustentabilidade e às exigências regulatórias.

A B3 recomenda, no Guia de Sustentabilidade e Gestão ASG publicado em 2022, que a alta liderança conduza a agenda de sustentabilidade. Para isso, é importante que os líderes deem o exemplo, já que incluir a sustentabilidade na estratégia da empresa exige mudanças na cultura organizacional.

Uma das formas de engajar o conselho e garantir sua constante atualização é a utilização do Comitê de Sustentabilidade para apoiar a alta liderança nos temas ESG, e planejar, coordenar, monitorar e divulgar ações que promovam a sustentabilidade.

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

Em 2020, o GRI, com o apoio do IBGC, publicou o [Guia sobre Comitês de Sustentabilidade](#) onde destacou que os especialistas e conselheiros membros dos comitês de sustentabilidade apontaram uma série de benefícios e aprendizados proporcionados pela atuação desses órgãos, como por exemplo, pensar de forma integrada com a estratégia da companhia.

O Guia apresenta um diagrama demonstrando como as estruturas de governança devem atuar para garantir um bom fluxo de informações ESG a partir do qual é possível concluir o papel fundamental do *Governance Officer* como guardião dessas informações e processo.

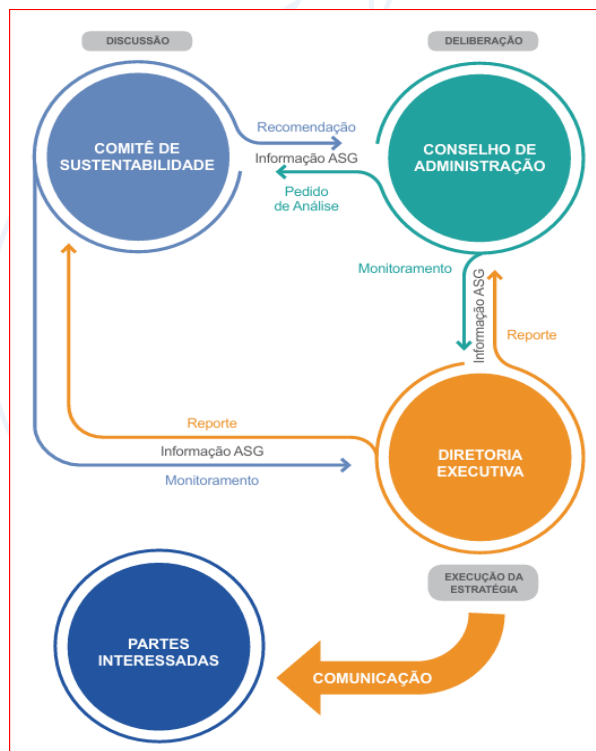
Figura 3 – Fluxo interno ESG



Fonte: GRI; IBGC (2020, p. 18)

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

Figura 4 – Fluxo externo ESG



Fonte: GRI; IBGC (2020, p. 19)

Conclusão

Ao integrar práticas de sustentabilidade à agenda do conselho e capacitar a alta liderança, o *Governance Officer* assegura que os principais tomadores de decisão compreendam as implicações ESG, alinhem seus valores à agenda socioambiental e incorporem práticas sustentáveis às diretrizes de governança corporativa.

Mais do que um guardião das boas práticas, esse profissional é articulador de uma nova cultura empresarial. Seu protagonismo é determinante para consolidar uma liderança que responde às exigências do mercado e da sociedade, e antecipa tendências, cria valor e inspira mudanças reais.

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

Instituições que investem na formação da liderança com apoio desse profissional estão mais bem posicionadas para fazer da sustentabilidade um diferencial competitivo e uma missão permanente.

Referências Bibliográficas

B3. *Guia de Sustentabilidade e Gestão ASG nas Empresas*. 2022. Disponível em: https://www.b3.com.br/data/files/C9/27/46/11/220838101E311E28AC094EA8/Guia_B3_Sustentabilidade_ASG_v2209_VF.pdf. Último acesso em: 6 set. 2025.

CAMBRIDGE INSTITUTE FOR SUSTAINABILITY LEADERSHIP (CISL). *From ESG to Competitive Sustainability*. 2024. Disponível em: https://www.cisl.cam.ac.uk/files/from_esg_to_competitive_sustainability.pdf. Último acesso em: 6 set. 2025.

CGI; KANTAR. *How can we advance climate action on boards*. 2024. Disponível em: <https://climate-governance.org/wp-content/uploads/2024/04/41038876-CGI-A4-screen-PDF-V9-rev1.pdf>. Último acesso em: 6 set. 2025.

Grant Thornton. *O que as empresas de capital aberto estão reportando?* 2022. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/divulgacoes-esg-o-que-as-empresas-de-capital-aberto-estao-reportando/>. Último acesso em: 6 set. 2025.

IFC Advisory Services in Environmental and Social Sustainability. *Who Cares Wins, 2004–08*. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/444801491483640669/pdf/113850-BRI-IFC-Breif-whocares-PUBLIC.pdf>

INSEAD. *Designing Sustainability Governance*. 2022. Disponível em: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/icgc/docs/designing->

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

[sustainability-governance-report-march2022.pdf](#). Último acesso em: 6 set. 2025.

KPMG Brasil. *A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais*. 2023. Disponível em:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2023/11/A-Governanca-Corporativa-e-o-Mercado-de-Capitais-18-ed-2023.pdf>. Último acesso em: 6 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Governance Officer*.

São Paulo: IBGC, 2022. Disponível em:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24559>. Último acesso em: 6 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Guia dos*

Conselheiros para as Normas IFRS S1 e S2. São Paulo: IBGC, 2024. Disponível em:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24691>. Último acesso em: 6 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Board scorecard: a*

atuação dos conselhos frente aos impactos climáticos e à estratégia net zero. São Paulo:

IBGC, 202. Disponível em:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24744&assessment=1>.
Último acesso em: 1 nov. 2025.

GRI; INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Guia sobre*

Comitês de Sustentabilidade. São Paulo: IBGC, 2020. Disponível em:

<https://blucompass.co/wp-content/uploads/2020/11/GRI-Guia-Comit%C3%AAs-de-Sustentabilidade-v6.pdf>. Último acesso em: 6 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Boas práticas para*

uma agenda ESG nas organizações. São Paulo: IBGC, 2022. Disponível em:

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

Av. das Nações Unidas, 12551, 21º Andar
CEP: 04578903 | São Paulo – SP

www.ibgc.org.br

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24587>. Último acesso em: 6 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Guia de Orientação sobre Governança Climática para Conselhos de Administração*. São Paulo: IBGC, 2024.

Disponível em:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24701&assessment=1>.

Último acesso em: 6 set. 2025.

Normas e guias para relatórios de sustentabilidade

CDP: apoia organizações na coleta e mensuração de dados nos temas de mudanças climáticas, segurança hídrica e desmatamento.

GRI Standard: normas para o relato da sustentabilidade, focadas nos impactos da organização sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas.

SASB: normas setoriais que auxiliam a identificação dos temas ambientais, sociais e de governança mais relevantes para o desempenho financeiro em 77 diferentes setores.

Relato Integrado: conjunto de princípios para a comunicação sobre como uma organização gera valor ao longo do tempo.

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – Comissão Europeia: grupo Consultivo desenvolve padrão para relatórios corporativos de sustentabilidade.

ISSB: reúne amplo grupo de organizações, sob o guarda-chuva da Fundação IFRS, no desenvolvimento de normas que reforcem o link entre os relatos financeiros e de sustentabilidade e melhorem o relato corporativo como um todo.

TCFD: orientações gerais para as empresas medirem e comunicarem os riscos financeiros

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

relacionados ao clima.

Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: ferramenta de gestão que apoia as organizações na incorporação e no diagnóstico sobre sua jornada de integração da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa em suas estratégias de negócio.

ESRS: ESRS-1 contém as orientações gerais para a preparação e a apresentação das informações de sustentabilidade. O processo tem início com um estudo de dupla materialidade. Já o ESRS-2 reúne os requisitos de divulgação obrigatória em áreas como governança, estratégia, impactos, gestão de riscos e oportunidades, além de acompanhamento de métricas e metas.

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Governance Officers e Sustentabilidade e Clima através do projeto #435 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

Av. das Nações Unidas, 12551, 21º Andar
CEP: 04578903 | São Paulo – SP

www.ibgc.org.br