



Heloisa BEDICKS

Conselheira certificada pelo **IBGC**

Sustentabilidade & ESG: a Governança como alicerce

Apresentamos a seguir, a sexta entrevistada do projeto “*ESG: uma partitura que está sendo escrita*”: Heloisa Belotti Bedicks, Conselheira de Administração Independente - que, durante quase duas décadas, foi Diretora Geral do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Lembramos que o nosso projeto engloba o total de 12 conselheiras altamente qualificadas, certificadas pelo IBGC. A entrevista foi realizada virtualmente, envolvendo comunicação à distância baseada em três cidades: Americana, São Paulo (SP) e Belo Horizonte (MG). Gentilmente, nossa entrevistada navegou por várias dimensões da arquitetura de uma organização empresarial, apresentando preciosos insights sobre como fazer ESG - *Environmental, Social and Governance* – dar certo em uma organização dessa natureza.

por **CIDA HESS** e **MÔNICA BRANDÃO**

ORQUESTRA SOCIETÁRIA

Heloisa Belotti Bedicks é membro do Conselho de Administração do Grupo Mapfre, do Conselho Fiscal da VALE e do Comitê de Auditoria da Brasilseg. Atua voluntariamente como membro dos Conselhos Fiscais da Fundação Boticário, do Pacto Global da ONU e do Conselho Deliberativo da ONG Portas Abertas no Brasil. Foi Diretora Geral do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), por 18 anos, de abril de 2001 a janeiro de 2020. Heloísa foi membro do Conselho de Administração do BNDES até janeiro de 2023, bem como do Conselho Fiscal da Braskem e do Conselho Consultivo da Global Reporting Initiative (GRI).

No início da carreira, Heloísa atuou como auditora na Arthur Andersen. É mestre em Administração Financeira pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, graduada em Economia pela Unicamp e em Ciências Contábeis pela PUC Campinas, possui especialização em governança corporativa pela Yale University e em conselhos de administração pela Chicago University. Acompanhe a entrevista.

RI: Como fazer com que o propósito da organização, relacionado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, se materialize na realidade prática e, portanto, nos resultados organizacionais?

Heloísa Bedicks: No futuro próximo, somente as empresas mais conscientes de seu papel na sociedade, que cuidarem das pessoas e do planeta, terão prosperidade. A única forma de obter lucro será reduzindo as externalidades negativas e aumentando as externalidades positivas das atividades econômicas. O chamado para a mudança é ancorado por ideais e propósitos que conquistam cada vez mais seguidores. O crescente interesse das companhias, dos investidores, dos reguladores, dos consumidores e da sociedade em geral por questões ambientais, sociais e de governança faz parte desse processo de mudança de mentalidade. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU trazem, em minha opinião, o mundo que eu gostaria de viver. Negligenciar esses ODS é uma escolha que os administradores podem fazer, mas as consequências, no longo prazo, são inevitáveis. A empresa pode se decidir por ignorar ou administrar o risco. Apenas adiar ou prevenir as crises subsequentes. Cedo ou tarde, o meio ambiente, a economia e a sociedade farão cobranças e imporão mudanças. Sustentabilidade é a inteligência de se ponderar riscos e aproveitar as oportunidades de se fazer mais com menos, de cuidar das pessoas, de produzir de maneira eficiente, otimizando recursos. Uma empresa



No futuro próximo, somente as empresas mais conscientes de seu papel na sociedade, que cuidarem das pessoas e do planeta, terão prosperidade. A única forma de obter lucro será reduzindo as externalidades negativas e aumentando as externalidades positivas das atividades econômicas. O chamado para a mudança é ancorado por ideais e propósitos que conquistam cada vez mais seguidores.



sustentável tem mais oportunidades de ser mais competitiva frente aos seus concorrentes. O padrão que almejamos para as empresas é que, além de serem lucrativas para remunerar adequadamente seus investidores, sejam éticas nos negócios, promovam um impacto social positivo, busquem um equilíbrio com o meio ambiente e respeitem seus *stakeholders*.

RI: Consideremos a representação da Orquestra Societária da edição 266 desta Revista RI. Para cada um dos cinco vértices da estrela, elementos básicos da arquitetura de uma organização, perguntamos: quais são os fatores críticos mais relevantes para que a sustentabilidade e ESG seja bem-sucedidos nas organizações, à luz do propósito?

Heloísa Bedicks: *Modelo de negócio e estratégia* - O desenho da estratégia deve ser realizado em conjunto com o conselho de administração e a gestão. Sua implementação deve ser realizada pela gestão e monitorada pelo conselho. Dentro da estratégia tem que existir o direcionamento das práticas ESG.

O desenho da estratégia tem que estar ancorado na sustentabilidade e alicerçado nas boas práticas de governança. Não adianta, após a definição da estratégia, incluir práticas ESG, principalmente os aspectos socioambientais. A governança corporativa é, portanto, o alicerce da estratégia, dos processos, dos projetos. E também do modelo de negócio. Nunca é demais enfatizar o que preconiza o Código das Melhores Práticas do IBGC, em sua 5ª edição, especialmente no que concerne ao papel do conselho de administração na disseminação de valores e princípios organizacionais e na tomada de decisões que valorizem a organização, promovendo uma cultura baseada em valores e princípios. Acredito que modelos de negócios, estratégias, estruturas, processos, culturas organizacionais – enfim, todo o desenho de uma organização deva estar fundamentado em valores e princípios. *Estrutura* - “O tom vem do topo” - costume reiterar. Da forma como a Alta Administração trabalha dentro da empresa. De como o topo da pirâmide organizacional respeita e realiza as práticas socioambientais, como trata os *stakeholders*, se é transparente. O testemunho da forma de agir tem que vir do conselho, da diretoria. Não adianta o propósito ser um quadro na parede e os funcionários verem que não é a realidade do que acontece dentro da empresa. A Alta Administração deve ser composta por pessoas que estejam comprometidas, no dia a dia, com as práticas sustentáveis. *Processos e tecnologia & Projetos* - Trato em conjunto esses dois vértices, pois, para mim, estão integrados. Hoje, não há como estar desconectado da tecnologia, que é fator fundamental para os processos e projetos, trazendo benefícios, agilidade e sendo a chave para inovação. Cito o exemplo do setor de *agribusiness*. Quando estivemos em Israel numa Jornada Técnica do IBGC, visitamos o Kibbutz Hatzerim, localizado no deserto de Negev. Este deserto foi o berço de dezenas de empresas, que criaram novas técnicas de irrigação, e esse *Kibutz* iniciou o uso do primeiro sistema de irrigação por gotejamento do mundo. Essa nova tecnologia ajudou a produção agrícola daquela região. A evolução da tecnologia ajuda os negócios. Processos, tecnologia e projetos têm que estar alicerçados em práticas de sustentabilidade, que promovam a responsabilidade social e a proteção do meio ambiente. *Pessoas, reconhecimento e cultura* - Em primeiro lugar, é fundamental uma cultura ética arraigada em todos os níveis da organização. De novo, “o tom vem do topo”. Deve haver um comprometimento sério e profundo da Alta Administração. A disseminação, em todos os níveis, de uma cultura baseada em valores e princípios, voltada às práticas ESG. Uma comunicação em massa dessa cultura, além da cobrança e do monitoramento por parte dos *shareholders* e *stakeholders*. O fator humano é parte integrante das boas práticas de ESG, somos nós que consumimos demais, poluímos demais e temos dizimado os recursos naturais por sé-

culos e séculos. Temos que evoluir para um consumo mais consciente. É com satisfação que vejo essa nova geração mais informada e responsável, buscando propósito com impactos positivos para suas carreiras, não aceitando trabalhar em empresas sem propósito ou que causem impactos negativos à natureza. E também uma conscientização dos investidores na gestão de seus ativos, medindo e procurando mitigar os riscos sociais e ambientais e, cada vez mais, dando o valor que merecem as práticas de governança.

RI: Considerando o Modelo de Gestão Sustentável (MGS), coordenador, na Orquestra Societária, dos cinco vértices avaliados pela senhora em pergunta anterior: quais seriam seus fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade e ESG?

Heloísa Bedicks: A adoção das melhores práticas ESG gera valor no longo prazo, atrai investidores, proporciona melhoria na eficiência operacional, reduz custos, gerencia os riscos e pode trazer aumento nas receitas, por proporcionar novas oportunidades de negócios. Importante pontuar que à medida que as práticas ESG são integradas à estratégia da empresa, aumenta a possibilidade de se criar diferenciação competitiva, por meio da inovação. Quanto aos fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade e ESG, considerando o MGS, de novo, sem medo de repetir por diversas vezes nesta entrevista, cito “o tom vem do topo”. É muito importante que haja seu reflexo em toda pirâmide organizacional, coerência entre o que está sendo pregado e o que tem sido efetivamente feito. Não adianta falar, escrever os propósitos em todas as paredes, se isso não é uma realidade. O código de conduta é um instrumento fundamental, passou a ser disseminado não só dentro da empresa, mas também para toda cadeia produtiva; problemas com fornecedores afetam diretamente as empresas. Grandes marcas já enfrentaram problemas relacionados à sua cadeia produtiva, com o uso de mão de obra irregular, impactando a imagem da marca. Podemos citar empresas globais como Zara e Adidas, que tiveram problemas com fornecedores, utilizando mão de obra infantil ou escrava, o que afetou diretamente suas reputações. Outros dois fatores críticos são treinamento e comunicação, que permitem o letramento: entendimento e prática do que é requerido no código. Treinamento em temas como lavagem de dinheiro, fraude, corrupção e outros e a convicção das práticas de sustentabilidade e ESG para o sucesso da organização. Ao mesmo tempo, se analisarmos o desgaste dos recursos naturais do nosso planeta hoje e a desigualdade social, não há mais tempo de minimizarmos isso, por meio de mudanças voluntárias das regras do jogo. Regras mais rígidas precisam ser implementadas.

ORQUESTRA SOCIETÁRIA

RI: Considerando o Processo de Gestão Estratégica, compreendido no vértice Processos & Tecnologia da Orquestra Societária, perguntamos: como sincronizar o “PDCA estratégico” e o “PDCA de ESG”? Dito de outra forma, como trazer ESG para dentro do Processo de Gestão Estratégica? Poderia dar um exemplo prático dessa sincronização, para uma empresa hipotética usada como exemplo?

Heloísa Bedicks: A resposta para esse questionamento vai muito em linha com o respondido na questão anterior. “O tom vem do topo”. O Conselho de Administração e a Diretoria são os responsáveis por desenhar a estratégia e fazer com que os gestores a implementem. Cada vez mais, fatores ESG estão sendo atrelados à remuneração dos executivos. Métricas claras e objetivas são definidas e acordadas entre os interessados. Cabe ao conselho de administração monitorar o cumprimento dessas metas e distribuir as recompensas. Gestão estratégica está diretamente ligada à governança. Não existe a possibilidade de uma jornada estratégica de sucesso integrada com ESG sem que a governança seja o motor propulsor e o alicerce dessa agenda. Não é possível mencionarmos mudanças e transformação dos negócios, confirmação e a conexão da estratégia com o propósito, bem como questões atreladas aos riscos, sem falarmos em governança.

RI: Qual é, em sua visão, o set mínimo da agenda de sustentabilidade?

Heloísa Bedicks: Permita-me discordar dessa questão de “set mínimo”. Para mim, não existe agenda mínima. Não existe um “cardápio mínimo” para as empresas seguirem. Em minha opinião, é necessário que as práticas ambientais, sociais e de governança sejam seguidas de acordo com as melhores práticas do mercado em que a empresa atua. Fatores relevantes ambientais e sociais para uma empresa que atua em mineração ou *oil & gas* diferem daqueles de uma empresa de tecnologia. Por exemplo, poluição e impactos ambientais para essas empresas diferem grandemente. Por isso, aponto minha discordância com a ideia de “set mínimo”. Independente do setor de atuação, a empresa deve seguir as melhores práticas ESG. Os temas atrelados variam de acordo com o setor de atuação da empresa e das leis e regulamentação dos países nos quais a empresa atua. De qualquer maneira, atenção às emissões, à biodiversidade, à saúde e segurança dos funcionários, à utilização de recursos hídricos e à energia são extremamente importantes, mas a intensidade e cuidado desses fatores variam, de acordo com o mercado de atuação.

RI: Entendemos sua discordância do “set mínimo”. Com base em sua experiência como conselheira e executiva, o que a senhora tem visto como práticas adotadas para medir o nível de sustentabilidade e alinhamento às práticas ESG?

Heloísa Bedicks: Os processos industriais mudaram, passaram a levar em conta práticas de proteção ambiental. As empresas utilizavam animais para fazer experiências; hoje, várias aderiram ao *cruelty-free* (sem crueldade com os animais). Na indústria alimentícia, muitas empresas não utilizam gorduras trans. O *fair trade* passa a fazer parte do cotidiano, não explorar além das práticas usuais, não explorar abusivamente. Assim como a preocupação com a comunidade do entorno onde a empresa atua, a preocupação com os *stakeholders*. Em linhas gerais, entendo que a sustentabilidade e o alinhamento a práticas ESG têm sido associados a referências como: adoção de padrões GRI, IFRS e IIRC; participação no PRI, DJSI, Pacto Global da ONU, Carbono Zero e ISE; composição do conselho de administração com conselheiros independentes; e, diversidade dentro dos conselhos, abrangendo pessoas com conhecimento em práticas ESG, de distintas etnias, gêneros, formações e modos de pensar.

RI: Em sua opinião, práticas adotadas na pandemia COVID podem ajudar ESG? Se positivo, pedimos-lhe mencionar alguns exemplos de práticas interessantes.

Heloísa Bedicks: A pandemia nos trouxe uma sensação de finitude do ser humano. Os números de óbitos diários que aconteciam eram alarmantes. A sensação de que a vida poderia ser tolhida em questão de dias levou-nos a pensar e refletir se a correria do dia a dia, trabalhar 12 a 14 horas por dia, ficar horas parados dentro de um carro no trânsito de uma cidade grande seriam condições que se pudesse mudar. O chamado para a mudança é ancorado por ideais, que conquistam cada vez mais seguidores. Ter melhor qualidade de vida, poder morar fora dos grandes centros urbanos, e, ao mesmo tempo, poder manter uma mesma atividade profissional foi algo positivo, que a pandemia trouxe para o mundo corporativo. Houve também um crescimento da conscientização da sociedade, em geral, por questões ambientais, sociais e de governança corporativa, e tudo isso fez parte de um processo de mudança de mentalidade, que ficou mais nítido após a pandemia. Diversas pesquisas apontam que as novas gerações têm novos valores. Preocupadas com o propósito e os impactos das empresas em que trabalham e com quem se relacionam, elas também chegam aos postos de liderança das organizações e ocupam maior espaço no

mercado de consumo, aumentando seu poder de influência e provocando questionamentos. A tolerância à maximização de lucro para os acionistas diminui, à medida que as desigualdades se mantêm ou aumentam. Existe uma identificação genuína (ainda que heterogênea e, por vezes, contraditória) desses jovens com a agenda socioambiental. Não por acaso, conceitos como consumo consciente, comércio justo (*fair trade*), economia circular e *cruelty-free* vão se incorporando às marcas empresariais.

RI: Quais tendências mais amplas a senhora vislumbra para a sustentabilidade e ESG?

Heloísa Bedicks: A liderança de uma organização tem que entender a importância das práticas ESG e engajar todos os *stakeholders*. Não olhar ESG é um risco relevante para as operações de uma empresa. Discussões sérias e profundas são fundamentais dentro do conselho de administração e demais órgãos de governança, sobre questões como: emissão de gases de efeito estufa (GEE's) e o compromisso em zerar as emissões de carbono; DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão; Gestão de pessoas e qualidade de vida; Ética, prevenção e combate à corrupção; e, Sempre ter ESG determinando a estratégia da empresa.

RI: Finalizando, poderia compartilhar com os leitores da Revista RI um momento altamente gratificante de sua carreira profissional?

Heloísa Bedicks: Um momento muito gratificante foi ter participado, como conselheira, do desenho e das discussões do planejamento estratégico do BNDES em 2021, e ver a materialização do que o Conselho propôs tomar corpo e acontecer em 2022. O BNDES passou a valorizar e garantir a integração das dimensões social e ambiental no relacionamento com seus diversos *stakeholders*. Educação ganhou contornos estratégicos prioritários, passando o Banco a atuar em duas frentes: 1) melhoria da educação básica brasileira, com redu-

ção das desigualdades educacionais e elevação da eficiência e efetividade da gestão nas redes públicas; e, 2) fortalecimento da qualificação profissional, favorecendo o aumento da produtividade do trabalho, a capacitação e a redução do desemprego estrutural, bem como promovendo a transição para uma nova economia, neutra em carbono e intensiva em tecnologia. Como somos carentes em saneamento básico e água potável, o BNDES trabalhou muito na infraestrutura básica das escolas fundamentais brasileiras e com investimentos em tecnologia. Participar de quase todas as Jornadas Técnicas do IBGC também foi muito gratificante. Em 2022, o IBGC promoveu sua 11ª Jornada Técnica e o país escolhido foi o Canadá. Em anos anteriores, visitamos e aprendemos sobre as práticas de governança, atuação de órgãos reguladores e de conselhos, inovação, dinâmicas de empresas listadas e familiares, startups e scale ups, inovação, entre outros assuntos, em vários países: Estados Unidos, Inglaterra, França, Alemanha, Suécia, Finlândia, Austrália, Singapura, Hong Kong e Israel. Durante a Jornada Técnica da Austrália, em fevereiro de 2013, vivenciamos a iniciativa do programa de mentoria de mulheres executivas no Instituto de Conselheiros daquele País, para formar conselheiras. Voltando ao Brasil, iniciamos um trabalho, em parceria com o Women Corporate Directors (WCD) e o Banco Mundial, gratuitamente. Promovemos a diversidade de mulheres: trouxemos conselheiros e conselheiras renomados e fizemos um programa de mentoria para mulheres em nosso País. Atualmente, o Programa Diversidade em Conselho (PDeC), no qual também atuo como mentora e que, posteriormente, passou também a contar com o apoio da B3 e da Spencer Stuart. Sobre o PDeC, aproveito para destacar que foi criado em 2014 e que, até o presente, houve cinco edições. Ao todo, 130 mulheres já participaram do Programa. Em suma, minhas experiências no BNDES, nas Jornadas Técnicas do IBGC e no PDeC são três importantes passagens da minha vida profissional, as quais considero de valor inestimável. Nessas vivências, tenho a convicção de que pude contribuir para a construção de conquistas sociais e pessoais que considero valiosas e gratificantes. **RI**



CIDA HESS

é economista e contadora, especialista em estratégia e finanças, mestre em Ciências Contábeis pela PUC SP e doutoranda pela UNIP/SP em Engenharia de Produção, com foco em Sustentabilidade. Tem atuado como executiva, conselheira e professora da Board Academy.
cidahessparanhos@gmail.com



MÔNICA BRANDÃO

é engenheira elétrica e graduanda em Direito, especialista em finanças e estratégia e mestre em Administração pela PUC Minas. Tem atuado como executiva, conselheira de organizações e professora universitária.
mbran2015@gmail.com