



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas (FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor

Público

Cristiane Frez da Silva Resende

**ESG EM EMPRESAS ESTATAIS:  
O CASO CODEVASF E OS IMPACTOS DA LEI 13.303 NA CULTURA DE  
INTEGRIDADE DA EMPRESA**

Brasília - DF

2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen  
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior  
Decano de Pós-Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré  
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Doutora Letícia Lopes Leite  
Coordenadora-Geral UAB

Professora Doutora Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva  
Coordenadora do Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no  
Setor Público

Cristiane Frez da Silva Resende

**ESG EM EMPRESAS ESTATAIS:  
O CASO CODEVASF E OS IMPACTOS DA LEI 13.303 NA CULTURA DE  
INTEGRIDADE DA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Ricardo Miranda Nazaré

Brasília - DF

2024

FC933e Frez da Silva Resende, Cristiane  
ESG EM EMPRESAS ESTATAIS: O CASO CODEVASF E OS IMPACTOS  
DA LEI 13.303 NA CULTURA DE INTEGRIDADE DA EMPRESA /  
Cristiane Frez da Silva Resende; orientador Sérgio Ricardo  
Miranda Nazaré; co-orientador Alex Laquis Resende. --  
Brasília, 2024.  
60 p.

Monografia (Especialização - Especialização em Orçamento,  
Governança e Gestão de Riscos no Setor Público) --  
Universidade de Brasília, 2024.

1. Governança Corporativa. 2. Governança Pública. 3.  
Estatais. 4. ESG. 5. Integridade Pública. I. Ricardo Miranda  
Nazaré, Sérgio, orient. II. Laquis Resende, Alex, co-orient.  
III. Título.

Cristiane Frez da Silva Resende

**ESG EM EMPRESAS ESTATAIS:  
O CASO CODEVASF E OS IMPACTOS DA LEI 13.303 NA CULTURA DE  
INTEGRIDADE DA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

**Data de aprovação:** 15/07/2024.

---

Prof. Dr. Sérgio Ricardo Miranda Nazaré  
Orientador

---

Prof. Dr. Alex Laquis Resende  
Professor - Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço minha família, meu filho e especialmente ao meu marido, pela compreensão e pela nossa parceria em realizações como as apresentadas neste artigo.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

Aos professores pela dedicação em passar seus conhecimentos de forma a contribuir com a minha trajetória nesta caminhada no serviço público.

Elogiar a instituição UNB, que nos oportuniza a ter acesso a um curso tão importante como este, reunindo mais de cento e cinquenta servidores públicos com propósitos semelhantes de melhorar a administração pública brasileira.

*“Seja humilde se queres obter a sabedoria. Porém, seja ainda mais humilde quando a tiver adquirido.”*

*Helena Blavatsky*

## RESUMO

O estudo proposto parte da revisão da literatura no que diz respeito aos conceitos de Governança, Sustentabilidade e Responsabilidade Social, utilizando como base a Lei nº 13.303 de 30 de junho de 2016, sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A partir daí pretende-se analisar se houve avanços na temática, utilizando a transparência pública como principal base de pesquisa. Por intermédio de pesquisa bibliográfica e documental, mediante estudo de caso na Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - CODEVASF, empresa pública de direito privado, criada pela Lei nº 6.088, de 16 de julho de 1974, de capital social pertencente integralmente a União e vinculada atualmente ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, utilizando como fonte, o material publicado para o mercado em geral, nos últimos 5 anos pela Empresa, comprovou que a promulgação da Lei das Estatais permite a melhoria da integridade na Codevasf, através de ações, processos e normas internas padronizadas, sendo possível refletir mudanças na cultura da integridade local e, também verificar os principais obstáculos encontrados por quem é responsável pela governança na organização.

**Palavras-chave:** Governança; ESG; Integridade Pública; Lei das Estatais.

## ABSTRACT

The proposed study is based on a literature review regarding the concepts of Governance, Sustainability and Social Responsibility, using as a basis Law No. 13,303 of June 30, 2016, on the legal status of public companies, mixed-capital companies and of its subsidiaries, within the scope of the Union, the States, the Federal District and the Municipalities. From there, we intend to analyze whether there have been advances on the topic, using public transparency as the main research basis. Through bibliographical and documentary research, through a case study at the Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - CODEVASF, a public company governed by private law, created by Law No. 6,088, of July 16, 1974, with share capital belonging to entirely the Union and currently linked to the Ministry of Integration and Regional Development, using as a source, the material published for the market in general, in the last 5 years by the Company, proved that the promulgation of the State Law allows the improvement of integrity at Codevasf, through standardized actions, processes and internal standards, making it possible to reflect changes in the culture of local integrity and also verify the main obstacles encountered by those responsible for governance in the organization.

**Palavras-chave:** Governance; ESG; Public Integrity; State-Owned Companies Law

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2.REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
<b>2.1.Governança Corporativa e Governança Pública: Conceitos</b> .....	16
<b>2.2.O que é ESG?</b> .....	19
<b>2.2.1. Diretrizes ESG e o gerenciamento de riscos nas organizações</b> .....	20
<b>2.2.2. A importância da ESG nas organizações públicas</b> .....	23
<b>2.3.Integridade Pública</b> .....	25
<b>2.3.1. O que é cultura da integridade?</b> .....	25
<b>2.4.Lei 12.846/2013 e sua importância no enfrentamento à Corrupção e na         implementação da conformidade</b> .....	27
<b>2.5.Lei 13.303/2016 - Possibilidade de melhorias de entregas para a sociedade         brasileira</b> .....	29
<b>2.6.ESG nas Estatais, a implementação de mecanismos de integridade de maneira         ampla</b> .....	31
<b>2.7.O papel da alta administração nas estatais</b> .....	31
<b>2.8.O papel dos órgãos de controles e o IBGC</b> .....	35
<b>2.8.1. TCU</b> .....	35
<b>2.8.2. CGPAR</b> .....	35
<b>2.8.3. CGU</b> .....	36
<b>2.8.4. IBGC</b> .....	36
<b>2.9.A importância de Órgãos de Controle para a melhoria das estatais</b> .....	36
<b>3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	37
<b>3.1. Codevasf</b> .....	38
<b>3.2. Histórico de documentos de conformidade publicados pela Codevasf após a         Lei das Estatais</b> .....	39
<b>3.3. Medição de índices de Governança da Codevasf</b> .....	42
<b>3.4. A Integridade na Codevasf</b> .....	45
<b>3.5. A Corregedoria e a Integridade na Codevasf</b> .....	46

<b>4.RESULTADOS E ANÁLISES .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1. Nova estruturação no modelo de gestão - Desafios .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2. Modelo sugerido de avaliação de maturidade ESG que poderá ser adotado pela alta administração da Codevasf:.....</b>	<b>52</b>
<b>5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>6.REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa, a Sustentabilidade e a Responsabilidade Social são temas de crescente importância no contexto atual, especialmente para empresas públicas que desempenham um papel crucial no desenvolvimento econômico e social. A Governança Corporativa refere-se ao conjunto de práticas e políticas que visam garantir a transparência, a responsabilidade e a eficiência na gestão das organizações (Rossetti & Andrade, 2014). A Sustentabilidade, por sua vez, envolve a capacidade de uma organização operar de maneira que atenda às necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras (Elkington, 1997). A Responsabilidade Social diz respeito ao compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida (Carroll, 1991).

A importância desses temas é amplificada no contexto das empresas públicas, como a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF). Empresas públicas têm a responsabilidade adicional de prestar contas à sociedade e de operar com transparência, eficiência e responsabilidade social. Estudos indicam que a transparência pública e a sustentabilidade são fundamentais para a administração pública, pois aumentam a confiança da sociedade e melhoram a eficiência na utilização dos recursos públicos (Serafin et al., 2010).

Este estudo é necessário para preencher uma lacuna na literatura e na prática sobre a implementação de práticas de Governança, Sustentabilidade e Responsabilidade Social em empresas públicas brasileiras. A promulgação da Lei nº 13.303/2016, conhecida como a Lei das Estatais, trouxe novas diretrizes para a governança das empresas públicas e sociedades de economia mista, com o objetivo de aumentar a transparência, a eficiência e a responsabilidade dessas entidades (Brasil, 2016). No entanto, ainda há uma necessidade de avaliar se essas diretrizes estão sendo efetivamente implementadas e quais são os desafios enfrentados.

A CODEVASF, uma empresa pública de direito privado criada pela Lei nº 6.088 de 16 de julho de 1974, é um exemplo significativo de como essas diretrizes podem ser implementadas. A CODEVASF, vinculada ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, tem um papel fundamental no desenvolvimento regional e na promoção da sustentabilidade (CODEVASF, 2023). Portanto, analisar a CODEVASF especificamente pode fornecer insights valiosos sobre a eficácia da Lei nº 13.303/2016 e identificar áreas que ainda necessitam de melhorias.

Este estudo busca analisar se a implementação da Lei nº 13.303/2016 trouxe avanços

significativos na governança e sustentabilidade da CODEVASF. O problema de pesquisa pode ser formulado da seguinte maneira: "A implementação da Lei nº 13.303/2016 trouxe avanços significativos na governança e sustentabilidade da CODEVASF?"

O objetivo geral é analisar os avanços na governança e sustentabilidade da CODEVASF após a implementação da Lei nº 13.303/2016. Para atingir o objetivo geral os objetivos específicos foram: a) avaliar a transparência pública na CODEVASF, b) identificar os desafios enfrentados na implementação da governança, c) propor melhorias para a sustentabilidade e responsabilidade social da empresa.

A metodologia utilizada foi a bibliográfica e documental, com um estudo de caso na CODEVASF. Foram analisados documentos oficiais, relatórios de sustentabilidade e outras fontes relevantes para avaliar as práticas de governança e sustentabilidade da empresa. A pesquisa bibliográfica envolverá a revisão de literatura sobre Governança Corporativa, Sustentabilidade e Responsabilidade Social, enquanto a pesquisa documental se concentrará na análise de relatórios e documentos internos da CODEVASF (Yin, 2015).

Este artigo está dividido em 4 seções, sendo Referencial Teórico, Procedimentos Metodológicos, Resultados e Análises e Considerações Finais. No Referencial Teórico a autora se debruça na teoria da Governança Corporativa, da ESG e da Integridade olhando o contexto sob o ângulo do serviço público, além de falar sobre as legislações fruto de acordos internacionais para modificações necessárias ao enfrentamento à corrupção e melhoria da cultura da integridade, para que o Brasil consiga avançar de maneira segura na diminuição de suas desigualdades extremas. Nos Procedimentos Metodológicos buscou delimitar o estudo de caso da Codevasf, fazendo um histórico dos 50 anos da Empresa, pesquisou sobre o que se avançou em termos de conformidade principalmente após o advento da Lei das Estatais, demonstrou como as estruturas estão se organizando e como estão sendo tratadas por parte da alta administração da Companhia. A área dos Resultados e Análises foram apresentadas algumas reflexões necessárias à recente reestruturação realizada, desafios e algumas possibilidades de implementações visto a ótima oportunidade que a atualidade tem impresso nas performances das estatais, principalmente com a introdução do índice de avaliação iESGo do TCU, com foco em sustentabilidade e inovação. Nas Considerações Finais demonstra que houve avanço em matéria de Governança, mas nos pilares ambiental e social muita ainda tem a ser feito. Havendo muito o que ser feito em prol da sustentabilidade da Codevasf nos próximos 50 anos.

A justificativa para a realização do presente estudo se baseou em um anseio da pesquisadora em atuar como agente de mudança no setor público. Muitas vezes os agentes que

vivenciam a prática no serviço público, a rotina, possuem dificuldades em expressar mecanismos e estruturas dissonantes com o que se espera de um bom serviço público. A ciência, particularmente as ciências sociais, podem ser uma possibilidade de que com seus resultados, novas frentes e oportunidades sejam mostradas. Segundo Martins, G.D. A., & Theóphilo, C. R. (2016), O senso comum, pode ser excelente fonte científica, o que neste caso se mostrou um estímulo a esta pesquisadora em questão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Pretende-se com este estudo, a partir do que previu os artigos 6º, 12 e 27 da Lei das Estatais, passando aos alcançados por esta legislação, buscar soluções para adotar padrões e boas práticas na Codevasf, para assim, demonstrar uma atuação socialmente consciente, sustentável e corretamente gerenciada, para se alinhar ao preconizado na Lei nº 13.303/2016 que abordou de maneira impositiva que as Estatais implementem a ESG em suas estruturas.

*“Art. 6º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei.*

*Art. 12. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão:*

...

*II - adequar constantemente suas práticas ao Código de Conduta e Integridade e a outras regras de boa prática de governança corporativa, na forma estabelecida na regulamentação desta Lei.*

*Art. 27. A empresa pública e a sociedade de economia mista terão a função social de realização do interesse coletivo ou de atendimento a imperativo da segurança nacional expressa no instrumento de autorização legal para a sua criação.*

*§ 1º A realização do interesse coletivo de que trata este artigo deverá ser orientada para o alcance do bem-estar econômico e para a alocação socialmente eficiente dos recursos geridos pela empresa pública e pela sociedade de economia mista, bem como para o seguinte:*

*I - ampliação economicamente sustentada do acesso de consumidores aos produtos e serviços da empresa pública ou da sociedade de economia mista;*

*II - desenvolvimento ou emprego de tecnologia brasileira para produção e oferta de produtos e serviços da empresa pública ou da sociedade de economia mista, sempre de maneira economicamente justificada.*

*§ 2º A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão, nos termos da lei, adotar práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social corporativa compatíveis com o mercado em que atuam.*

*§ 3º A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão celebrar convênio o contrato de patrocínio com pessoa física ou com pessoa jurídica para promoção de atividades culturais, sociais, esportivas, educacionais e de inovação tecnológica desde que comprovadamente vinculadas ao fortalecimento de sua marca, observando-se, no que couber, as normas de*

*licitação e contratos desta Lei.”*

Portanto, o presente estudo se baseará em literatura sobre teoria da Governança Corporativa, conforme Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2014). Também pretende-se explorar os conceitos que envolvem o termo *ESG*, emprestado do inglês para ampliar e somar forças de natureza ambiental, social a governança das empresas, tornando-as melhores (Filho, R. I., & Cierco, A. A), permeados pela integridade, além de utilizar documentos orientadores formulados Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, que abordam boas práticas, tendências e exemplos recentes sobre a temática.

Em artigo lido em famosa rede social de relacionamentos profissionais, Murilo (2024)<sup>1</sup> reflete sobre conselhos de administração meramente conformes, que realmente não entenderam o papel importantíssimo de ser conselheiro. Em tempos tão líquidos e voláteis, tais pessoas tem uma grande oportunidade de modificar a cultura organizacional, se conseguir que haja a conformidade na governança, indo mais além, que consigam o efeito desejado, consigam que a integridade pública seja cumprida diuturnamente por todos as partes relacionadas da organização.

Recentemente o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC atualizou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que atualmente encontra-se em sua 6ª edição, o que confirma que quem escolher atuar com a temática precisa constantemente estar atualizado e se desenvolver em termos de capacidades para lidar com cenários incertos principalmente quando se trata de sustentabilidade ambiental e social. Nesta atualização, é possível ver claramente a agenda ESG se somar a mais outros princípios da Governança Corporativa, o que caracteriza que é um processo que não tem um fim em si mesmo, cumprir regras e resolvidos, não, é muito mais que isso, portanto quem não se adequar, não encontrará espaço e que bom! Novos ventos urgem na administração pública.

A adoção dos critérios ESG visa impactar o cenário atual de esgotamento e desigualdade globalmente, a atenção a esses critérios pode modificar a lógica do lucro, muitas vezes perversa e devastadora, quem ganha certamente é a sociedade.

---

<sup>1</sup> Murilo, M. (2024). *Boardwashing: O Mundo se Mobiliza Contra a Governança Ilusória* [Plataforma LinkedIn]. [https://www.linkedin.com/posts/marcelo-murilo-conselheiro-palestrante-mentor-inovacao\\_marcelomurilo-palestrante-conselheiro-activity-7157005791261044736-1BAB](https://www.linkedin.com/posts/marcelo-murilo-conselheiro-palestrante-mentor-inovacao_marcelomurilo-palestrante-conselheiro-activity-7157005791261044736-1BAB)

A Ética, neste contexto, foi identificada como fundamental, é o que deve ditar todas as relações da organização e sua dinâmica em relação as partes interessadas, ela é que pauta a agenda de qualquer política pública a ser entregue a nossa sociedade.

Recentemente também o Código de Governança Corporativa do Reino Unido foi atualizado pelo FRC (Conselho de Relatórios Financeiros do Reino Unido) com a introdução de revisões substanciais no Código de Governança Corporativa; um marco projetado para incrementar a transparência e responsabilização nas empresas britânicas. Se exigirá que os conselhos detalhem em seus relatórios anuais como monitoram e avaliam a eficácia de sua estrutura de governança.

Assim, também, o TCU atualizou a forma de mensurar a governança na Administração Pública e a ESG entrou definitivamente na roda, para isso já foi realizado a primeira rodada e os respondentes aguardam o resultado para poder ser verificado o tamanho do distanciamento com a agenda ESG no tocante as suas realidades.

## **2.1. Governança Corporativa e Governança Pública: Conceitos**

O cenário no qual o conceito de governança corporativa surgiu, foi nos EUA, em meio a situações de conflitos decorrentes entre acionista e gerente, entre o fim da década de 1970 e início da década de 1980, chamado teoria da Agência. Seu aparecimento se dá em um contexto caracterizado por um movimento em que foi presente uma espécie de revolução de acionistas institucionais, notadamente de fundos de pensão, devido a abusos cometidos por dirigentes de empresas norte-americanas.

Diante deste contexto, com o aumento dos casos de conflitos e de altos custos produzidos por fraudes, houve pressão por parte dos investidores e a própria sociedade para a implementação de boas práticas de governança. Diante dos casos como a da empresa ENRON, em relação a fraudes e resultados maquiados, houve o estabelecimento da Lei Sarbanes-Oxley (2002), que teve como objetivo fundamental atuar em gargalos, à época encontrados, tais como os efeitos da dispersão da propriedade e da separação radical entre a propriedade e a administração, exemplificados pela acumulação de funções pelo principal executivo – a de presidente da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração – e pela reduzida ocorrência de conselheiros independentes. A lei estabeleceu regras claras para a estrutura, o papel e a independência dos Conselhos de Administração, as relações da administração com a Auditoria Externa, a preparação de relatórios financeiros e a responsabilidade pelas informações neles contidas, a constituição de comitês para temas sensíveis (como a

remuneração da administração) e penalidades aos envolvidos em corrupção. Derivadas do impacto desses fatores, a assimilação e a prática de boas práticas de governança corporativa tornaram-se um dos movimentos mais importantes do sistema capitalista, do mundo corporativo e da ciência da administração no final do século passado, em todo o mundo. (Rossetti, J. P., & Andrade, A., 2014).

O assunto ganhou destaque no campo da Administração havendo uma intensificação de estudos e pesquisas sobre o tema tanto no contexto acadêmico como no empresarial e governamental. Destes trabalhos decorreram mudanças na legislação, criação de procedimentos e práticas de gestão e maior cobrança e acompanhamento dos administradores na condução dos negócios das empresas, dando origem ao que se entende atualmente por governança corporativa (SERAFIN, E. et al, 2010).

Rossetti e Andrade (2014) dividem a Governança Corporativa em quatro grupos de perspectiva:

- 1) como guardião de direitos das partes interessadas nas empresas;
- 2) como sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas;
- 3) como estrutura de poder que observada no interior das corporações; e,
- 4) como sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], (2023).

*“A governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente e como o conceito evoluiu da otimização de valor econômico exclusivamente aos sócios para o objetivo de geração de valor compartilhado entre os sócios e as demais partes interessadas, o preconiza que há interdependência entre as organizações e as realidades econômica, social e ambiental em que elas estão inseridas”<sup>2</sup>.*

O axioma de Klein (1983), que trata da inexistência do contrato completo; e o axioma de Jensen-Meckling (1976) que considera a inexistência do agente perfeito, podem sintetizar a Teoria da Agência de forma a compreender que pela combinação das situações reais

---

<sup>2</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (6ª ed.).

[https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023\\_C%C3%B3digo%20das%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa\\_6a%20Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_C%C3%B3digo%20das%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa_6a%20Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf)

sintetizadas nesses axiomas que os interesses podem se tornar imperfeitamente simétricos.

*“A popularidade da Teoria da Agência nos estudos sobre governança se deve, provavelmente a dois fatores. O primeiro é uma Teoria extremamente simples, na qual grandes corporações são reduzidas a dois participantes – gestores e acionistas e os interesses de cada um são assumidos de forma clara e consistente para ambos. Em segundo, a noção que o humano quando possuidor de interesse próprio geralmente, não tem disposição para sacrificar este interesse pelo de outro mais velho.”* (DAILY, et. al., 2003, p.371-372)<sup>3</sup>.

Para o Referencial Básico do TCU<sup>4</sup>, que buscou reunir uma espécie de guia para que a administração pública pudesse se orientar mais adequadamente sobre governança, e inicia a convocação para que a cultura começasse a ser semeada, separando conceitos e entre eles explica o que poderia ser aplicado no setor público, nesse sentido reforça que governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, portanto, a governança pública organizacional parte do mesmo problema tratado pela governança corporativa: o conflito agente-principal ou conflito de agência, a sociedade com o papel de “principal”, e o restante das pessoas, são considerados “agentes”, ou agentes públicos, em seu papel institucional.

Segundo o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, uma estrutura de governança representa o conjunto de agentes, órgãos e relações existentes entre eles, que compõe o sistema de governança corporativa. O IBGC enfatiza que as organizações deverão adaptar suas estruturas de governança corporativa, analisando aspectos como maturidade, porte, natureza de atuação ou arcabouço regulatório, como pelos investimentos necessários para sua implantação, a incorporação dos princípios de governança corporativa é o que mais importa.

Um dos aspectos centrais da governança é a integridade, que pode ser entendida como um conjunto de diretrizes voltadas à prevenção, detecção e remediação de fraudes e atos de corrupção. Em que pese seu objetivo específico, a integridade é parte da governança, e deve ajudar a organização a atingir seus resultados, dentro dos limites éticos e legais existentes.

<sup>3</sup> Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2014). *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*, 7ª edição. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522493067>

<sup>4</sup> Tribunal de Contas da União. (2020). *Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. Tribunal de Contas da União. [https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_organizacional\\_3\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf)

## 2.2. O que é ESG?

Environmental, Social and Governance (ESG) é um acrônimo em inglês bastante difundido no mundo, o termo surgiu pela primeira vez em um relatório da Organização das Nações Unidas (ONU), o Global Compact (2004) Who Care Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. Segundo Eccles, Lee e Strohle (2020), o ex-Secretário Geral da ONU propôs uma iniciativa conjunta de instituições financeiras para "desenvolver diretrizes e recomendações sobre como integrar melhor as questões ambientais (Environmental), sociais (Social) e de governança corporativa (Governance)<sup>5</sup>.

Segundo o site do Pacto Global Pacto Global Nações Unidas, nos últimos tempos, as questões ambientais, sociais e de governança passaram a ser consideradas essenciais nas análises de riscos e nas decisões de investimentos, colocando forte pressão sobre o setor empresarial. Os critérios ESG estão totalmente relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, também conhecida por Agenda 2030, os quais reúnem os grandes desafios e vulnerabilidades da sociedade como um todo<sup>6</sup>.

Os ODS foram lançados em 2015, sendo parte de uma Resolução da ONU. São 17 objetivos associados a 169 metas de maneira a nortear a garantia de um mundo mais justo, mais digno, mais inclusivo e sustentável, onde os riscos estão devidamente traçados para equilibrar Pessoas, Planeta, Paz, Parcerias e Prosperidade<sup>7</sup>.

Quadro 1: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: <https://2030today.com.br/noticias/voc%C3%AA-sabe-o-que-s%C3%A3o-os-objetivos-de->

<sup>5</sup> ESG: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. Anais do ENGEMA 2023. <https://engemasp.submissao.com.br/23/anais/arquivos/12.pdf?v=1717276559>

<sup>6</sup> <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>

<sup>7</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). Conectando as diretrizes ESG ao gerenciamento de riscos.

[https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24493/CONECTANDO%20AS%20DIRETRIZ%20ESG%20AO%20GERENCIAMENTO%20DE%20RISCOS\\_Vers%C3%A3o%20Final%2026.10.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24493/CONECTANDO%20AS%20DIRETRIZ%20ESG%20AO%20GERENCIAMENTO%20DE%20RISCOS_Vers%C3%A3o%20Final%2026.10.pdf)

## desenvolvimento-sustentavel-ODS

O conceito do Desenvolvimento Sustentável foi apresentado em 1987 foi relatado no relatório *Our Common Future*, uma iniciativa das Nações Unidas. Elkington (1997), traz uma visão baseada na análise do impacto social, ambiental e econômico de uma organização, a qual recebeu o nome de Triple Bottom Line (TBL), ou “tripé da sustentabilidade”<sup>8</sup>.

Nesse sentido, o conhecimento sobre sustentabilidade deve ser considerado uma competência importante para a alta administração em empresas responsáveis. A constituição de comitês para apoio ao conselho de administração no desafio da integração dos temas ESG ao planejamento estratégico e ao monitoramento de desempenho, demonstram que o tema, para além de uma tendência de mercado: é uma condição para a execução da estratégia e para a longevidade da companhia<sup>9</sup>.

Um estudo realizado em 2022 pela Delloite<sup>10</sup>, com 63 empresas, revelou que há avanços notáveis relacionados à atenção crescente a novos indicadores e à promoção da agilidade e da transparência em relação à divulgação dessas informações ao mercado. Contudo, ainda há avanços necessários – especialmente em termos de padronização de dados e de estruturação da área com profissionais qualificados e especializados para lidar com a complexa temática ESG na organização.

Dessa forma, quando uma empresa se preocupa com a implementação de fatores não financeiros pautadas nos critérios ESG, ela tende a se destacar em quesitos como confiabilidade, valor de mercado e transparência, ainda se há tanto o que se fazer em empresas privadas, a certeza fica maior para as estatais.

Além de todos os fatores que se integram a agenda ESG, nota-se uma urgência em acelerar implementações na temática, visto a recente pandemia e as emergências climáticas mais comuns do que nunca, vide recentemente o que está acontecendo com o Rio Grande do Sul. Não se adaptar à realidade que se impera é considerado grande risco para a continuidade das organizações, sejam elas privadas ou públicas.

### **2.2.1. Diretrizes ESG e o gerenciamento de riscos nas organizações**

<sup>8</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Orienta ESG*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

[https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24587/IBGC\\_Orienta\\_ESG.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24587/IBGC_Orienta_ESG.pdf)

<sup>9</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Sustentabilidade nos conselhos*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24100/IBGC\\_Artigo%20Sustentabilidade%20nos%20Conselhos\\_vers%C3%A3o\\_final.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24100/IBGC_Artigo%20Sustentabilidade%20nos%20Conselhos_vers%C3%A3o_final.pdf)

<sup>10</sup> Deloitte. (2022). *Contexto, mensagem e jornada ESG*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/audit/Contexto-mensagem-jornada-ESG-ibri-2022.pdf>

Só é por meio das pessoas que a agenda ESG será cumprida em seus aspectos mais relevantes, como um ciclo que se retroalimenta, as empresas são compostas por um grupo de profissionais com um amplo conjunto de experiências profundas em seu respectivo setor e segmento, na indústria, no comportamento de seus clientes diretos e indiretos (Filho, R. I., & Cierco, A. A., 2022). Ao unir o capital humano a diretriz ESG, podem munir o desdobramento de portfólio, programas e projetos e suas decorrentes ações publicitárias, mercadológicas e comerciais, orientando os respectivos planos de ação e demais ferramentas de tomada de decisão e de controle da organização.

Considerando o nível de complexidade e conectividade já atingida hoje no ambiente corporativo, torna-se imperativo construir uma visão mais holística, de forma a ter um enquadramento abrangente do universo de riscos e de como mitigá-los, sem perder de vista a identificação de novas oportunidades de geração de valor e competitividade.

Nesse contexto de velocidade das informações, maior acesso, traz uma maior exposição a riscos de imagem e reputação, uma vez que a repercussão, seja negativa ou positiva, das iniciativas das empresas tendem a circular de forma mais rápida e abrangente.

#### **a) Ambiental;**

São exemplos de práticas ambientais, a gestão de resíduos, o uso de fontes renováveis de energia e a implantação de políticas de negociação com fornecedores que exijam certificações ambientais e o uso de insumos orgânicos. Uma pesquisa conduzida pelo Instituto de Defesa do Consumidor (IDEC), 2023<sup>11</sup> mostrou que 48% dos produtos analisados continham informações falsas sobre responsabilidade ambiental. O uso de títulos como “cidade verde” e “estado sustentável” por alguns órgãos públicos, quando usados apenas a título publicitário e sem ações práticas relacionadas ao meio ambiente, também podem ser enquadradas como *greenwashing*<sup>12</sup>.

CAFÉ, 2021, cita que a 16ª edição do Relatório de Riscos Globais trouxe os riscos ambientais no topo da lista dos principais na próxima década, demonstrando que os riscos ambientais devem estar na agenda dos que ditam as regras também, com uma sociedade cada vez cobrando mudanças efetivas de empresas e do setor público<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. (2023). *Greenwashing*. IDEC. <https://idec.org.br/greenwashing>

<sup>12</sup> CLP - Centro de Liderança Pública. (2021, novembro 11). *ESG: o que é e como pode ser utilizada no setor público*. CLP. <https://clp.org.br/esg-o-que-e-e-como-pode-ser-utilizada-no-setor-publico/>

<sup>13</sup> Café, V. (2021). *Se as mudanças climáticas ameaçam os negócios, o tema é estratégico e urgente*. <https://www.revistari.com.br/250/1723>

Em artigo publicado em 2021, (Damacena, Moura e Talden, 2021) avaliam o papel do mecanismo de avaliação e controle dos impactos ambientais causados pelas atividades humanas, e chamam atenção em relação ao licenciamento ambiental no Brasil não estar levando “em consideração a questão climática”, portanto, a despeito dos cenários recentes, existe um desafio grande pela frente.

### **b) Social;**

Uma empresa onde as vertentes ambiental e de governança estão bem desenvolvidas, porém não há preocupação com a inclusão e a diversidade do seu quadro de colaboradores, está longe do ideal ESG e da inovação.

Uma empresa investe no Social, quando possibilita tratamento justo dos colaboradores, tanto nos processos seletivos quanto no dia a dia laboral, com o bem-estar físico e mental, bem como a garantia de que nenhum grupo social seja excluído dos serviços ofertados<sup>14</sup>.

De acordo com o Growth Report ESG e Inovação da ACE Cortex (2021), a adoção de políticas de diversidade e inclusão nas empresas foi um ponto importante citado no referido relatório.

Sob o contexto de grandes desigualdades sociais fortemente comprovadas diariamente, políticas de equidade e ações afirmativas estão sendo cobradas das empresas, tendo em vista as discussões que permeiam classe, raça e gênero que são considerados dificultadores para acessar oportunidades no Brasil, transparecendo uma falta de representatividade nos setores. Neste esteio, em pesquisa desenvolvida pela Accenture em 2019, empresa global de consultoria, foi constatado que locais que promovem ambientes de diversidade e inclusão possuem mentalidade para inovação onze vezes maior, com colaboradores até 6 vezes mais criativos<sup>15</sup>.

### **c) Governança;**

A Governança na Agenda é ESG viabiliza todas as outras agendas ela é a via também para medir a integridade da Organização.

<sup>14</sup> Ministério Público da União. (2023). *Cartilha ESG e a gestão pública: Uma visão geral*. Ministério Público da União. <https://auditoria.mpu.mp.br/documentos-audin-mpu/manuais-e-cartilhas/cartilha-da-audin-mpu/cartilha-esg-e-a-gestao-publica-uma-visao-geral/cartilha-esg-assinada.pdf>

<sup>15</sup> *ESG: UMA REVISÃO INTEGRATIVA*. Anais do ENGEMA 2023. <https://engemausp.submissao.com.br/23/anais/arquivos/12.pdf?v=1717276559>

A Agenda Positiva de Governança, um documento proposto pelo IBGC (2020)<sup>16</sup>, chama a atenção para questões urgentes e convoca as principais lideranças empresariais (sócios, acionistas, conselheiros e executivos) a agir em questões essenciais para a sociedade, afirmando o papel fundamental da agenda ESG para a longevidade das organizações. A proposta está estruturada em seis pilares, baseados nos princípios da boa governança: (1) ética e integridade; (2) diversidade e inclusão; (3) ambiental e social; (4) inovação e transformação; (5) transparência e prestação de contas; e (6) conselhos do futuro. Na agenda foram propostas quinze medidas adaptáveis e adotadas a depender de cada contexto específico.

Também, o Guia de Boas práticas para uma agenda ESG nas organizações do IBCG, define que todos os agentes de governança têm papel importante na avaliação das questões ambientais, sociais e de governança materiais dentro de uma organização e que uma estrutura ideal ESG depende da organização, por ser assunto transversal, estruturas já existentes podem incorporar os aspectos ESG. A promoção do pensamento integrado, evitando que os temas sejam avaliados de maneira isolada, deve ser uma preocupação permanente da alta gestão, uma vez que a sustentabilidade precisa permear toda a organização<sup>17</sup>.

### **2.2.2. A importância da ESG nas organizações públicas**

O ESG parte dessa premissa em que a prática e a conscientização dos tópicos relacionados às questões ambientais, sociais e de governança impactam os resultados organizacionais e alimentam um conjunto de dados a serem apresentados para as partes relacionadas e práticas inovadoras voltadas para o desenvolvimento de países e pessoas. Um exemplo disso seriam empresas mais humanas, justas e saudáveis, legitimando a preservação da respectiva imagem corporativa, inclusive como ativo a ser valorizado (Filho, R. I., & Cierco, A. A., 2022).

Existe cobrança da sociedade pela implementação dos temas ESG nas empresas estatais, que no Brasil, tem uma relevância alta para a economia em função do interesse coletivo, por serem consideradas potenciais indutoras dessas ações em seus fornecedores e demais parceiros privados de negócios. O Relatório Agregado das Empresas Estatais Federais (RAEEF) registra que em 2021 elas representavam mais de 7% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, sendo mais de 5% do PIB nacional gerado pelo setor de petróleo, gás e

<sup>16</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (s.d.). *Agenda Positiva*. Recuperado de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24360/Agenda%20Positiva.pdf>

<sup>17</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2022). *IBGC Orienta ESG*. [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24587/IBGC\\_Orienta\\_ESG.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24587/IBGC_Orienta_ESG.pdf)

energia elétrica e outros 2% pelo setor financeiro. Somente em 2021 a execução do orçamento de investimento das estatais não dependentes da União ficou em R\$ 57,5 bilhões, com destaque para a Petrobras, com execução de R\$ 47,8 bilhões, o que representa mais de 80% do valor total executado pelas empresas estatais no período (Brasil, 2022)<sup>18</sup>.

Os princípios da boa governança e ESG visam diminuir os potenciais conflitos entre esses diversos órgãos”. Na última atualização do Referencial Básico de GC do TCU, de 2020, as práticas de governança para o setor público estão sintetizadas em mecanismos quer sejam o de Liderança, Estratégia e Controle.

Partindo deste parâmetro, se identifica muitas confluências da agenda ESG com o que se preconiza pelo IBGC e TCU, a importância da adoção mais clara destes pilares pelas organizações públicas, podem direcionar no sentido de que o alcance dos seus objetivos estratégicos ocorra de forma conjugada com a geração de valores éticos, ambientalmente sustentáveis e de impacto social positivo. Pressupõe assim o alinhamento entre finalidade de existir, redução de custos, propósito e transparência.

Uma relação acurada entre os órgãos e o meio ambiente contribui para o fortalecimento da entidade, uma vez que atrela o valor não somente a resultados finalísticos, mas também a conquistas não materiais que refletem a missão e os propósitos de sua identidade e a contribuição dela para a sociedade. Para o setor público, no entanto, embora não haja o apelo do acréscimo de valor comercial aos seus entes por meio das práticas de ESG, em razão da ausência do objetivo de geração de lucro, pode-se observar a questão do ponto de vista da finalidade precípua da Administração Pública, qual seja a de zelar pelos interesses da sociedade e, sob a ótica da economia, a possibilidade de fazer melhor gestão do orçamento público com base em práticas de desenvolvimento sustentável<sup>19</sup>.

Se aplicados ao contexto público, alinhar os aspectos estratégicos da gestão de risco, desempenho e implementação de processos, os sistemas de Governança aos pilares ESG ajudam as organizações a determinar seus pontos fortes, fracos e pontuar onde podem precisar de melhorias ou mitigar riscos de reputação, dentre outras coisas, e até fortalecer suas práticas de gestão, diferente do passado, quando o desenvolvimento do tema em longo prazo se confundia praticamente com puro compliance, hoje o mesmo tema designa um conjunto de

---

<sup>18</sup> Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. (2024). *ID-75\_merged.pdf*. Recuperado de [https://anpcont.org.br/wp-content/uploads/2024/05/ID-75\\_merged.pdf](https://anpcont.org.br/wp-content/uploads/2024/05/ID-75_merged.pdf)

<sup>19</sup> Ministério Público da União. (2023). *Cartilha ESG e a Gestão Pública: Uma Visão Geral*. Recuperado de <https://auditoria.mpu.mp.br/documentos-audin-mpu/manuais-e-cartilhas/cartilha-da-audin-mpu/cartilha-esg-e-a-gestao-publica-uma-visao-geral/cartilha-esg-assinada.pdf>

variáveis, novas e interdependentes, que transcendem a economia em seu sentido mais restrito e exigem uma preocupação extra com a imagem empresarial, com efeito na reputação corporativa, em linha com o pensamento de Carvalho (2019)(Filho, R. I., & Cierco, A. A. (2022).

### 2.3. Integridade Pública

O Manual de Integridade Pública da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) recomenda que integridade pública deva estar sempre atrelado à ética defendendo sempre o interesse público sobre o privado. Os altos padrões estabelecidos na estrutura legal esclarecem quais comportamentos são esperados dos agentes públicos e fornecem uma estrutura para que os governos possibilitem o comportamento ético. O estabelecimento de padrões de conduta que possam ser aprendidos, internalizados e aplicados pode apoiar o desenvolvimento de um entendimento compartilhado entre o governo e entre os cidadãos<sup>20</sup>.

Na Administração Pública Federal, um movimento por uma cultura de integridade no serviço público está se fortalecendo, fazendo com que haja uma correlação constante em suas ações sendo ditadas e orientando que gera o aumento da confiança da sociedade no Estado e em suas instituições, portanto é pela gestão da integridade, que teremos possibilidades de melhoria efetivas na governança. Uma gestão da integridade bem desenvolvida, onde todos os sistemas (correição, controles internos, gestão da ética, dentre outros) são bem coordenados, favorece os agentes públicos a tomarem decisões em função de critérios técnicos, e não com base em interesses particulares, o que, por sua vez, aumenta a qualidade na prestação dos serviços públicos<sup>21</sup>.

O TCU também recomenda que a alta administração lidere pelo exemplo no fortalecimento da integridade e destaca que a matéria também está referendada no Guia da Política de Governança Pública, BRASIL, (2018)<sup>22</sup>, que ressalta que quando implementadas voluntariamente, tendem a ser mais aceitas pelos servidores públicos.

#### 2.3.1. O que é cultura da integridade?

<sup>20</sup> OCDE. (2022). *Manual de Integridade Pública da OCDE*. OCDE Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt>

<sup>21</sup> *Integridade pública*. Recuperado de <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/integridade-publica/saiba-mais>

<sup>22</sup> Guia da política de governança pública, Casa Civil da Presidência da República, 2018. <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica/view>

A instituição resulta da soma das ações das pessoas que lá atuam e a sua reputação também, portanto, quem faz a cultura são os que trabalham nas organizações, do operacional até o mais alto cargo, assim se há uma recomendação objetiva tanto da OCDE, quanto da própria Administração Pública e seus controles, a cultura da integridade é algo a se perseguir para quem dita as regras, o tom do topo, nas instituições públicas brasileiras. Para ser possível fazer relações diretas sobre este quesito, será preciso um programa de integridade estabelecido, potencializando a verificação de entregas já permeadas pelo que se almeja na cultura organizacional íntegra. Sem o programa de integridade ou o compliance não há condições da organização dar efetividade aos princípios de governança.

A organização que utiliza as ferramentas de Integridade e Compliance tende a manter-se sempre saudável e com excelente reputação perante os agentes internos e toda sociedade, uma vez que os riscos de ilicitudes são minimizados até a total extinção, eliminando qualquer lacuna que favoreça atos de corrupção. Assim, não se perde tempo e energia na aplicação de sanções, pois inexistirão fatos que suscitem sua aplicabilidade nem ocorrerão perdas financeiras muitas vezes irreversíveis à continuidade dos negócios. Conseqüentemente, cria-se a sinergia entre organização e pessoas tornando os negócios mais efetivos e beneficiando a todos os envolvidos na Instituição. É oportuno salientar que o casamento entre a disseminação das culturas de Integridade e Compliance e o apoio irrestrito da alta direção deve ser coeso e indissolúvel para assegurar o sucesso do funcionamento do referido sistema<sup>20</sup>.

Após uma série de debates e aproximação do TCU com a Casa Civil da Presidência da República, Controladoria-Geral da União, Ministério do Planejamento e da Fazenda, o Brasil ganhou seu primeiro e mais importante marco legal sobre governança pública: o Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017), que institui a Política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; estabelece mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e a melhor prestação de serviços à sociedade; além de elencar diretrizes baseadas em princípios como capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas responsabilidade; e transparência. O Decreto objetivou aumentar a qualidade da gestão pública e a excelência na prestação de serviços. O fato é que toda a rigidez do direito não foi suficiente para melhorar o desempenho da administração e tampouco evitou os desvios que foram tão divulgados nos últimos tempos<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Catelli, D. P., & Vieira, L. A. S. R. (2022, maio). Governança pública e programas de integridade. *Revista Direito, Inovação e Regulações - Centro Universitário de Cascavel (UNIVEL)*, 1(2), 40-68. Cascavel. Recuperado de <https://periodicos.univel.br/ojs/index.php/redir/article/view/164/131>

Para os Órgãos de Controle externos, programas de integridade são ações estruturadas, realizadas nas organizações públicas, sociais ou privadas, voltadas a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção e a adoção destes programas é importante para o desenvolvimento de uma cultura de integridade, sendo um requisito para elevar a confiança da sociedade nas instituições públicas, já que o Estado tem como basilar a relação público-privada, as estatais devem se adequar aos padrões estabelecidos.

A viabilização de programa de integridade, passa a constar obrigatoriamente na estratégia das Estatais, a partir da Resolução CGPAR nº 48, de 06/09/2023.

Vale destacar que, um programa efetivo de compliance não irá assegurar de maneira absoluta o não cometimento de ilícitos, entretanto certamente reduzirá a prática de condutas não desejáveis.

*“De fato, o objetivo de um programa de compliance não é assegurar, de maneira infalível, que não haverá o cometimento de ilícitos. É claro que um programa de compliance coeso, implementando de maneira apropriada, diminui consideravelmente os riscos de violação à legislação e/ou da prática de condutas antiéticas, mas a efetividade também está atrelada ao desenvolvimento de estruturas adequadas para detecção e para a correção de falhas e infrações” (Frazão e Medeiros, 2018).*

#### **2.4. Lei 12.846/2013 e sua importância no enfrentamento à Corrupção e na implementação da conformidade**

A Lei 12.846/2013, convencionada de Lei anticorrupção - LAC foi resultado de tratados internacionais assinados com o compromisso de melhorar os índices de confiança do Brasil perante a comunidade internacional, sendo importante registrar que a LAC e o respectivo decreto regulamentador integram o denominado "sistema brasileiro de combate à corrupção" ou "sistema legal de defesa da moralidade".

Merece destaque é a total aplicabilidade da Lei Anticorrupção ao artigo 94 no âmbito das empresas estatais, a Lei 13.303/2016, além disso, estabeleceu medidas obrigatórias em prol da integridade, inclusive a prevenção de conflitos de interesses e a gestão de riscos de fraude e corrupção:

*Art. 9º [...]*

*§ 1º Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre:*

*I. princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude;*

*II. instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade;*

- III. canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;*
- IV. mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias;*
- V. sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade;*
- VI. previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores.*

A lei, portanto, é considerada um marco regulatório para aplicação de medidas que fundamentam a ética nos negócios e coíbem especificamente a fraude e corrupção contra a Administração Pública. Não se esperando apenas uma administração pública preocupada em produzir e entregar bons resultados para a sociedade à revelia do esperado padrão de integridade.

A principal novidade instituída pelo presente diploma normativo foi a introdução da responsabilidade objetiva civil e administrativa da empresa que praticar atos lesivos contra a Administração Pública. (BRASIL, online, s/d).

Após 10 anos recentemente comemorados, já pode ser possível verificar mudanças na cadeia empresarial, com números positivos, alcançados pela norma, tendo sido instaurados 1.664 processos e aplicadas multas no valor de R\$ 1,3 bilhão, segundo a Controladoria-Geral da União. Por consequência, um efeito muito importante no que concerne as relações público-privadas das estatais, o que pode ser comprovado em uma pesquisa de 2023 conduzida pela Transparência Internacional, executivos de compliance de 100 das 250 maiores empresas do país, 95% deles consideram os efeitos benéficos da legislação<sup>24</sup>. Segundo a pesquisa, a Lei é bem aceita pelos profissionais da área porque contribui para disseminação de sistemas de integridade, e ajuda a expandir uma cultura de compliance na sociedade. Um resultado interessante obtido é que 86% dos entrevistados dizem que os sistemas de integridade são imaturos e às vezes balizam comportamentos, portanto um dado a ser melhorado e perseguido pelas Empresas. Para Bruno Brandão, diretor executivo da Transparência Internacional - Brasil, a LAC proporcionou, em 10 anos, uma verdadeira revolução no setor privado brasileiro, com a disseminação de uma cultura de compliance antes inexistente. Mas os executivos reconhecem que a efetividade do compliance depende, de um lado, de incentivos,

<sup>24</sup> Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. (2023). *Os 10 anos da Lei Anticorrupção*. Recuperado de <https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/Artigo%20-%20Os%2010%20anos%20da%20Lei%20Anticorrupt%3%A7%3%A3o.pdf>

como o apoio da alta liderança nas empresas e, do outro, da capacidade de punição das autoridades.

Recentemente a lei passou a ser regulamentada pelo decreto 11.129, de 11/7/22, em decorrência da revogação do decreto 8.420/15.

## **2.5. Lei 13.303/2016 - Possibilidade de melhorias de entregas para a sociedade brasileira**

A Lei nº 13.303/16, sobre o estatuto jurídico da empresa pública, sociedade de economia mista e suas subsidiárias, abrangeu toda e qualquer empresa pública e sociedade de economia mista da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos.

A resultante legislação, também foi fruto de atendimento à recomendações internacionais e pressão também da sociedade, inclusive as diretrizes de governança configuraram o alinhamento a padrões para que o Brasil acessasse à OCDE. Além de ser reflexo de uma conjuntura motivada por escândalos, apuração de fraudes, num sistema de carteis, em licitações e contratos que trouxe à tona a corrupção praticada em Estatais.

A mencionada lei teve o condão de regulamentar o art. 173 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), considerada inovadora, trouxe a obrigação de adoção da governança corporativa por parte das estatais, antes mesmo Decreto da Governança (Decreto nº 9.203/2017), que regulamentou a adoção dessas práticas no âmbito dos órgãos da administração pública federal.

As exigências trazidas pela legislação tendem a elevar a performance dos atores envolvidos, com as medidas de aprimoramento, possibilitando uma maior eficiência no desempenho de suas atividades, fomentando uma maior credibilidade e sustentabilidade corporativa às entidades, refletindo em diminuição da ingerência político-partidária e a coibição de atos de corrupção.

A transparência, governança corporativa e as estruturas práticas de controle têm potencial para ampliar a regularidade na atuação das empresas estatais, seja pela possibilidade de acompanhamento e fiscalização pela sociedade, seja pelo controle dos órgãos internos e

externos, permitindo que essas entidades sejam utilizadas efetivamente para a consecução do fim público para o qual foram criadas<sup>25</sup>.

Em recente pesquisa ao boletim das estatais, no quarto trimestre de 2022, o número de empresas estatais federais ativas alcançava 127, com a seguinte distribuição: ▪ 45 empresas de controle direto da União, sendo 17 delas dependentes do orçamento da União ▪ 82 empresas de controle indireto, divididas nos seguintes grupos: Petrobrás, BNDES, Caixa, Banco do Brasil, ENBPar e VDMG. As empresas, conjuntamente, foram responsáveis por empregar 434.017 trabalhadores diretos em dezembro de 2022, com contribuição em vários setores da economia e entrega de diversas políticas públicas<sup>26</sup>.

Há peculiaridades que caracterizam as estatais, por conta do regime jurídico híbrido e das especificidades que envolvem cada tipo, principalmente as empresas públicas dependentes da União, diferentes dos outros tipos de Estatais, podem encontrar sérias barreiras, ou mesmo impossibilidade, para conseguir comprovar lucro. É mister destacar que essa consideração não representa uma justificativa para ações de ineficiência gerencial, uso da estatal para execução de ações públicas distintas de funções fundamentais ou impropriedade no uso dos recursos público, a depender, desde que observem o princípio da economicidade e sejam sustentáveis, se o que entregam para a sociedade é o que seu principal diferencial.

O grande desafio se mostra em escala de mensuração desses resultados em relação à função social das empresas públicas, por atuarem tipicamente em contextos de monopólio de mercado, em geral pela falta de interesse de empresas privadas, construir indicadores para comparação, o que, somado à ausência de investidores privados na propriedade, torna rara ou inexistente a supervisão e controle por atores de mercado, exceto para as grandes empresas públicas que atuam também mais diretamente no mercado privado, assim, a presença de um único acionista ou proprietário pode inibir a transparência e a prestação de contas, tanto pela especialização quanto pelo menor número de interessados, tais especificidades de sua atuação, condições que podem estimular sua captura pelo sistema político para ações diversas de suas funções<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Bragagnoli, R. L. (2017). A Lei n.º 13.303/2016 e o moderno controle das Empresas Estatais. *Governet. Boletim de Licitações e Contratos*, 149, 820

<sup>26</sup> Governo do Brasil. (2022). *Boletim das Estatais - 4º trimestre de 2022*. Recuperado de <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-das-empresas-estatais-federais/arquivos/boletim-das-estatais-4t-2022.pdf>

<sup>27</sup> Fontes-Filho, J. R. (2018). *A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente a*

## **2.6. ESG nas Estatais, a implementação de mecanismos de integridade de maneira ampla**

No mesmo sentido, Gonçalves e Castro (2019) sustentam que não cabe às estatais a opção de nada fazer, ou replicar programas de integridade já existentes ou ineficientes que não observam as peculiaridades dessas empresas, haja vista a obrigação legal de criar parâmetros e mecanismos específicos de integridade.

O art. 6º da lei 13.303/2016 fala sobre o dever de observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei, ou seja, para as empresas privadas, de maneira geral, a opção por instituir programas de integridade constitui um ato de vontade, em decorrência do caráter facultativo, enquanto no Estatuto Jurídico das estatais, não há margem de discricionariedade para aplicação destas regras (Basioli, 2019).

As empresas estatais apresentam particularidades em relação ao combate à corrupção, Simonsen destaca que a principal particularidade, consiste no fato de que os funcionários das empresas estatais podem estar tanto no polo passivo como ativo do crime de corrupção, condutas previstas nos artigos 317 e 333, do Código Penal, respectivamente. Para o autor, essa particularidade acarreta uma complexidade maior dos processos e procedimentos internos que devem ser instituídos. Para conferir efetividade aos mecanismos de integridade, sempre necessário diálogo normativo entre os diplomas que tratam sobre o assunto, tais como a Lei das Estatais e a Lei Anticorrupção. Verifica-se, deste modo necessidade de implementação efetiva dos mecanismos de integridade que devem atuar de forma sinérgica, objetivando garantia da reputação e imagem das empresas estatais (Basioli, 2019).

## **2.7. O papel da alta administração nas estatais**

A lei das estatais também teve preocupação em tornar mais rigorosa as indicações de dirigentes das estatais, objetivando regras mais rigorosas para a indicação de membros do Conselho de Administração, da diretoria, da presidência para tentar evitar o dito

aparelhamento político da Administração Indireta<sup>28</sup>, portanto, o que se almejou na lei foi o acesso de candidatos à administração das estatais, com perfil orientado à aspectos como: profissionalismo, qualificação técnica, ética e que atendam aos objetivos dessas empresas, fortalecendo, dessa forma, integridade, governança, gestão e eficiência. As atividades executivas são atribuições dos executivos, gestores, diretores,

No relatório *Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Brazil*, publicado no fim de 2020, a OCDE reconheceu que os conselhos das estatais se tornaram mais independentes de interferências político-partidárias em função dos impedimentos estabelecidos pela Lei das Estatais. “*A proibição para indicação de políticos e outros indivíduos em conflito de interesses provou ser bem-sucedida na redução de algumas formas de apadrinhamento político usando cargos de conselheiros e executivos*”, afirma o documento. A OCDE recomendou ao Brasil ir além das conquistas já alcançadas e perseguir aprimoramentos como a extensão dos requisitos e vedações para todos os comitês do conselho de administração e para o conselho fiscal, a concessão efetiva ao conselho de administração do poder de indicar e demitir o diretor-presidente da empresa, e o aperfeiçoamento das regras e procedimentos de indicação e nomeação de administradores<sup>29</sup>.

A gestão de riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças (ISO 31000, 2009).

Segundo o COSO 2017, frente a tantas situações de altos riscos institucionais que estão sendo presenciadas na atualidade, a alta administração minimizará riscos ao exercer os controles corporativos, supervisionando a estratégia e desempenhando a responsabilidade de Governança que apoiem a gestão na definição e melhoria contínua da estratégia corporativa e dos objetivos estratégicos e de negócios.

A Lei 13.303/16 determinou que os Conselhos de Administração são os responsáveis pela governança nas estatais, conforme a seguir:

Art. 18. Sem prejuízo das competências previstas no art. 142 da Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e das demais atribuições previstas nesta Lei, compete ao Conselho de Administração:

<sup>28</sup> NOHARA, I. P. *Mudanças promovidas pela nova Lei das Estatais: pontos fortes e fracos*. Disponível em: <[www.direitoadm.com.br](http://www.direitoadm.com.br)>. Acesso em 26/06/2024

<sup>29</sup> Instituto Ethos. (2018). *Instituto Ethos assina ofício sobre a necessidade de preservação da Lei das Estatais*. Recuperado de: <https://www.ethos.org.br/conteudo/posicionamentos/instituto-ethos-assina-oficio-sobre-a-necessidade-de-preservacao-da-lei-das-estatais/>

I - Discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes;

Segundo o Código de Melhores Práticas do IBGC - 6ª edição, é o conselho de administração que exerce o papel de guardião do propósito, dos valores, do objeto social da organização e de seu sistema de governança. É o órgão colegiado encarregado da definição da estratégia corporativa, do acompanhamento de seu cumprimento pela diretoria, e da conexão entre a gestão executiva e os sócios em defesa dos interesses da organização. Para o Código, o órgão colegiado deve ter um ambiente com base em diversidade, para uma possibilidade de tomada de decisão com base em pluralidade de perspectivas, para que com independência haja garantias da integridade do sistema de governança, minimizando os riscos institucionais da organização.

Os membros do conselho de administração, na qualidade de administradores, possuem dever de orientar e monitorar a diretoria, atuando como elo entre ela e os sócios, com vistas à geração de valor sustentável no curto, médio e longo prazos para a organização, seus sócios e demais partes interessadas.

As responsabilidades destes administradores sobre a integridade não podem ser delegadas a terceiros, apenas no que diz ao monitoramento do sistema, sendo obrigados a adotarem em tomadas de decisão, a adotarem a deliberação ética, levando em conta, além das análises de riscos financeiros, operacionais, os riscos de integridade, considerando, inclusive, a possibilidade de não fazer negócios onde este tipo de risco for considerado elevado.

O mecanismo de pesos e contrapesos é indispensável para o bom funcionamento da governança em qualquer organização. A fim de evitar concentração de poder e perda de independência, com prejuízo ao dever de supervisão do conselho em relação à diretoria, e observar as boas práticas de governança corporativa, tendo a presidência do conselho de administração, função de principal executivo, portanto este papel deve ser exercido por pessoas que não ocupem a presidência da organização, portanto o diretor-presidente não deve ser membro do conselho de administração, ele e os demais membros da diretoria devem, contudo, ser regularmente convidados para as reuniões do conselho para prestar informações, expor suas atividades ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua alçada e especialidade. Não devem, entretanto, estar presentes nos momentos de deliberação.

Para o IBGC e quem discute a matéria, o processo de seleção dos administradores – conselheiros de administração e diretores – deve ser formal, estruturado e transparente e estar fundamentado em critérios como reputação ilibada, formação acadêmica, experiência em

funções de responsabilidade e capacitação técnica em áreas pertinentes às atividades da empresa, além de isenção de viés político-partidário<sup>30</sup>.

No referencial básico de governança do TCU, 3ª edição, destacou-se que a promoção da transparência isoladamente não garante a *accountability*, pois esta última exige que os responsáveis informem e justifiquem suas decisões no que tange à gestão dos recursos públicos, e ainda que as estruturas e processos organizacionais garantam que eles sejam responsabilizados por suas ações. Levando em conta aspectos como transparência e prestação de contas, o papel da direção da organização, a liderança é responsável por garantir que a implementação do modelo de governança pública inclua mecanismos de *accountability* (prestação de contas e responsabilização), em contexto de transparência que lhes garanta a efetividade em direção ao interesse da sociedade e que garanta o acesso a todas as informações de interesse público, e não somente aquelas previamente obrigatórias por norma (IFAC, 2014; IBGC, 2015; OCDE, 2018).

A Lei das Estatais (Lei 13.303/2016) estabeleceu para as empresas públicas e sociedades de economia mista, a obrigação de divulgar: relatório integrado ou de sustentabilidade anual; carta anual de governança corporativa; política de distribuição de dividendos; política de transações com partes relacionadas; política de divulgação de informações; informações tempestivas e atualizadas de dados econômico-financeiros, fatores de risco, políticas e práticas de governança corporativa (art. 8º); forma de remuneração dos administradores (art. 12); execução de seus contratos e orçamento (art. 88) e a exemplo do já estabelecido pela Lei de Responsabilidade Fiscal, 101/2000, é possível identificar a tentativa do estado brasileiro em avançar no tema, trazendo a obrigatoriedade de que sejam disponibilizadas informações acerca da atuação das pessoas e das organizações que gerem recursos públicos.

A responsabilização destes atores, em caso de mau uso, decorre diretamente da competência dos cidadãos em fiscalizar o dinheiro gasto por esses gestores, a participação social decorre de um direito constitucional, contribuindo tanto para a construção da democracia, quanto do fortalecimento da cidadania e a melhoria do desempenho da Administração Pública. Para isso mecanismos devem ser estabelecidos para que as responsabilidades de cada ente sejam atribuídas, com identificação e apuração de ilícitos, bem

---

<sup>30</sup> IBGC. (s.d.). Boas práticas de governança corporativa para empresas estatais. Recuperado de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24336/Boas%20Pr%C3%A1ticas%20de%20GC%20para%20Empresas%20Estatais.pdf>

como a instauração dos procedimentos necessários à apuração de irregularidades, e a aplicação de sanções nos casos pertinentes. O referido referencial do TCU lista componentes de uma estratégia efetiva de combate à fraude e corrupção, dentre eles: implementar mecanismos eficazes de denúncia de irregularidades; aplicar sanções e buscar reparação, incluindo recuperação de ativos e prejuízos financeiros.

## **2.8. O papel dos órgãos de controles e o IBGC**

### **2.8.1. TCU**

O Tribunal de Contas da União é o órgão de controle externo do governo federal e uma de suas competências é contribuir com o aperfeiçoamento e promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável em benefício da sociedade, assim avalia periodicamente a capacidade de governança e gestão por intermédio de levantamento, estimulando as organizações públicas a adotarem boas práticas. A primeira ocorrência do termo ‘Governança’ em acórdãos do TCU foi em 2001 e a sua utilização vem crescendo bastante, especialmente a partir de 2013.

Em razão do Acórdão 1205/2023-TCU-Plenário, a Secretaria de Controle Externo de Governança, Inovação e Transformação Digital do Estado (SecexEstado) finalizou o levantamento iESGo 2024 - Índice ESG (Environmental, Social and Governance), uma iniciativa para avaliar o nível de adesão das organizações públicas federais e de outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União (TCU) em relação às práticas ESG. Esse novo instrumento de pesquisa, foi gerado a partir da reformulação do questionário do iGG, que passou a integrar a avaliação dos processos de governança e gestão com os de sustentabilidade ambiental e social.

Após os resultados do levantamento, é esperado que cada organização entrevistada possa avaliar seus resultados, refletir ao comparar seus resultados com os de outras organizações, sendo possível redefinir rotas de atuação em frentes relacionadas à governança, gestão e sustentabilidade internamente.

### **2.8.2. CGPAR**

A Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União - CGPAR é o órgão colegiado para o tratamento de matérias relacionadas à governança corporativa nas empresas estatais federais e da administração de participações societárias da União.

A Lei nº 13.303/2016, tornou ainda mais relevante a atuação da CGPAR. Já foram editadas 26 resoluções, por meio das quais fixou importantes diretrizes de governança para as empresas estatais federais, objetivando a sustentabilidade econômico-financeira das entidades e a continuidade da entrega de bens e serviços de interesse da sociedade. Temas envolvendo transparência de dados, políticas de pessoal e orçamento foram objeto de exame pelo colegiado. Uma forma de avaliação das estatais, o Indicador de Governança das Empresas Estatais (IG-SEST), tem sido um dos instrumentos importantes para fomentar a cultura de governança corporativa em empresas, ocasionando adequações nas companhias.

### **2.8.3. CGU**

A Controladoria-Geral da União (CGU) é o órgão de controle interno do governo federal responsável pela defesa do patrimônio público e pelo incremento da transparência na gestão, por meio de ações de controle interno, auditoria pública, correição, ouvidoria e prevenção e combate à corrupção, tendo como missão elevar a credibilidade do Estado por meio da participação social, do controle interno governamental, e do combate à corrupção em defesa da sociedade.

A atividade de correição no Poder Executivo federal foi detalhada no Decreto 5.480/2015, tendo como órgão central do Sistema de Corregedorias do Poder Executivo Federal (Siscor), a Controladoria-Geral da União (CGU), por intermédio da Corregedoria-Geral da União (CRG). Em 2018, o então Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União publicou a IN nº 14 (BRASIL, 2018), que regulamentou o decreto para todos os órgãos e entidades do Poder Executivo, orientando acerca de procedimentos correccionais para apuração de irregularidades administrativas cometidas por servidores ou empregados públicos. Atualmente, por intermédio da Portaria Normativa nº 27 e atualizações, a matéria correccional no serviço público obteve saltos de qualidade importante em função da evolução das legislações.

### **2.8.4. IBGC**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, tem sido fomentador da cultura ESG nas estatais, cujas recomendações visam viabilizar uma administração em linha com os objetivos assumidos com a sociedade como um todo, sendo um parceiro fundamental para a evolução da temática de governança e integridade nessas entidades.

## **2.9. A importância de Órgãos de Controle para a melhoria das estatais**

Estes órgãos citados, tem um papel significativo no impulsionamento da integridade pública nas estatais, conseqüentemente o fortalecimento da governança tem um impacto na

confiança dos cidadãos e cidadãs brasileiras na própria função das estatais e na entrega de valor público que essas organizações realizam.

Há um entendimento atual para importância de se olhar para as estatais com as peculiaridades que elas possuem, assim há espaço para trabalhos mais personalizados e específicos, a partir de cenários distintos, tratamentos e cobranças distintas, o que permite espaço para grandes melhorias e percepção por parte dos colaboradores que certos modelos de gestão não são ou serão mais tolerados, tenderão a ser expurgados.

Ainda que a ESG possa ser muito relacionada a aspectos das razões em relação ao lucro, um conceito de lucro social advindo pelas empresas públicas precisa ser melhor explorado e demonstrado aos interessados. A causa além de urgir, é identificado que a tendência seja que as partes interessadas queiram demonstrações concretas de como os conselhos estão olhando questões climáticas entre outros assuntos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho foi desenvolvido com bases em uma metodologia acadêmica chamada Estudo de Caso,

*“seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica onde o pesquisador busca apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado – problema da pesquisa –, o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa. Quando um Estudo de Caso escolhido é original e revelador, isto é, apresenta um engenhoso recorte de uma situação complexa da vida real cuja análise-síntese dos achados têm a possibilidade de surpreender, revelando perspectivas que não tinham sido abordadas por estudos assemelhados, o caso poderá ser qualificado como importante, e visto em si mesmo como uma descoberta: oferece descrições, interpretações e explicações que chamam atenção pelo ineditismo.”* Martins, GDA, & Theóphilo, CR (2016).

Assim foi realizada uma pesquisa bibliográfica que envolve a teoria da Governança Corporativa emanada por Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2014). e da própria ESG Filho, R. I., & Cierco, A. A. (2022), artigos voltados para o assunto, além de documentos orientadores formulados pelo Tribunal de Contas da União e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, como tendências a exemplo de atualidades sobre a temática. Em um segundo momento realizado um levantamento com o material publicado em transparência ativa pela empresa pública pesquisada em decorrência dos efeitos da Lei e suas implicações e obrigações, utilizando como parâmetro a ESG e os resultados que geram a utilização do

*Índice de Governança e Gestão do TCU – IG-TCU no planejamento da empresa e por último como a obrigatoriedade da ESG na Lei das Estatais contribui ou está contribuindo para o avanço da cultura da integridade frente aos avanços implementados.*

### **3.1. Codevasf**

A Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf) é uma empresa pública de direito privado, de capital social pertencente integralmente a União e vinculada atualmente ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional.

A história da Codevasf está associada à importância do rio São Francisco no âmbito do crescimento social e econômico brasileiro. A função social da Empresa foi baseada na erradicação da pobreza, da marginalização e na redução das desigualdades sociais e regionais, criada pela Lei nº 6.088, de 16 julho de 1974, com o objetivo de fomentar e promover o desenvolvimento regional, exercendo importante papel na execução das políticas públicas do Governo Federal, desenvolvendo as bacias hidrográficas de forma integrada e sustentável.

Em 2024, a Empresa faz 50 anos e segundo site da Companhia, vem transformando a realidade da sua área de atuação, contribuindo para melhoria de qualidade de vida de milhões de pessoas. Atualmente alcança 2.675 mil municípios, em 15 estados e no Distrito Federal. Nos últimos vinte anos, o aumento da área de atuação da empresa foi de 185%, passou a atuar em 36,59% do território nacional.

A Codevasf relata por intermédio de relatórios que o aumento de sua atuação é fruto de demandas por parte da sociedade e da classe política, em função do relevante trabalho realizado nas últimas décadas, por atuar muitas vezes em locais onde há carência de infraestrutura, apoiando o desenvolvimento local.

*“A Codevasf exerce importante papel como um dos principais braços executores do Governo Federal. Suas ações, realizadas em alinhamento com as políticas públicas do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, resultam em crescimento econômico, geração de oportunidades e criação de empregos, contribuindo diretamente na melhoria da qualidade de vida da população” Relatório de Gestão da Codevasf (2023).*

Em evento em comemoração aos 10 anos da LAC, organizado pela Corregedoria da Empresa, houve reforço do compromisso em relação ao enfrentamento à corrupção no âmbito público, além de destacar a agenda de aperfeiçoamento permanente com Governança e a Integridade em um aspecto mais amplo. A Empresa tem realizado de modo contínuo, entre outras ações: acordos de cooperação nas áreas de governança e controle; campanhas e

treinamentos voltados a otimização de processos e capacitação de profissionais; acolhimento de denúncias por meio de canal que admite manifestação anônima, supervisionado por órgão externo; e aplicação de diretrizes de transparência que permitem a qualquer cidadão a consulta direta a documentos e informações relacionadas a licitações, contratos, doações e execução orçamentária. Ainda nesse contexto, sistemas desenvolvidos por órgãos de controle, como o Sistema de Análise de Orçamentos (SAO) e o Analisador de Licitações e Editais (Alice), encontram-se a serviço da Companhia em razão da existência de acordos de cooperação formalizados nos últimos anos e indícios de conduta ilegal ou antiética são apurados em quaisquer casos, no âmbito de estrutura de correição que possui a prerrogativa de autonomia e independência.

Este e outros eventos proporcionados pela Codevasf são ações com ênfase na prevenção de irregularidades e demonstra que orientação e conscientização é o caminho para uma mudança efetiva e incremento na cultura da integridade da Empresa.

### 3.2. Histórico de documentos de conformidade publicados pela Codevasf após a Lei das Estatais

Em pesquisa no site da Codevasf, foram achados os seguintes documentos publicados em função do preconizado na Lei das Estatais, Governança e Integridade, inclusive últimas atualizações.

Tabela 1: Normativos Internos da Codevasf

Normativos Internos	Ano	Área	Abrangência	Link para página
Estatuto	2024	Presidência, AE, Secretaria de Órgãos Colegiados	Toda a Empresa	<a href="https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/estatuto/estatuto-social-da-codevasf.pdf">https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/estatuto/estatuto-social-da-codevasf.pdf</a>
Legislação Pertinente	-	Codevasf	Toda a Empresa	<a href="https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/leis">https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/leis</a> <a href="https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/decretos">https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/decretos</a>
Normas, rotinas e procedimentos	-	AE e Áreas responsáveis a depender do normativo	Toda a Empresa	<a href="https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/normas-rotinas-procedimentos">https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/normas-rotinas-procedimentos</a>
Planejamento, programas, planos e cartas	-	AE e Áreas responsáveis	Toda a Empresa	<a href="https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/planejamento-programas-planos-e-cartas">https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/planejamento-programas-planos-e-cartas</a>

Fonte: Elaborado pela Autora

Tabela 2: Políticas da Codevasf

Políticas	Ano	Área	Abrangência	Link para página
Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos	2018	Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Comitê de Auditoria, Estatutário, Auditoria, Secretaria de Integridade e Gestão de Riscos	Todos os empregados	<a href="https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-gestao-de-integridade-riscos-e-controles-">https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-gestao-de-integridade-riscos-e-controles-</a>

		e Controles		<a href="#">internos.pdf</a>
Política de Divulgação de Informações	2020	Presidência, demais Áreas e Ouvidoria	Diretor-Presidente e demais pessoas vinculadas	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-divulgacao-de-informacoes-da-codevasf.pdf">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-divulgacao-de-informacoes-da-codevasf.pdf</a>
Política de Acessibilidade	2020	AA, AE, PR/ACP	Pessoas com deficiência, mobilidade ou percepção reduzida	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-acessibilidade-da-codevasf.pdf">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-acessibilidade-da-codevasf.pdf</a>
Política de Segurança da Informação	2021	Comitê de Segurança da Informação	Todos empregados, estagiários, prestadores de serviço e demais agentes públicos ou privados que, formalmente, executem atividades no âmbito da Codevasf	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-seguranca-da-informacao-da-codevasf.pdf">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-seguranca-da-informacao-da-codevasf.pdf</a>
Política de Equidade de Gênero, Raça e Valorização da Diversidade	2023	AA, Comitê de Promoção da Igualdade de Gênero, Raça e Diversidade e Assessoria de Comunicação, Promoção Institucional, Ouvidoria	Toda a Empresa	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-equidade-de-genero-raca-e-valorizacao-da-diversidade.pdf">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-equidade-de-genero-raca-e-valorizacao-da-diversidade.pdf</a>
Política de Indicação e Sucessão	2023	Conselho de Administração, Presidência e AA	Membros do Alta Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria Estatutário, Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração e titulares da Auditoria Interna, da Ouvidoria, Corregedoria, Secretarias de Integridade e Gestão de Riscos e Controles Internos	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-indicacao-e-sucessao.pdf">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-indicacao-e-sucessao.pdf</a>
Política de Transações com partes relacionadas	2023	Secretarias de Integridade e de Gestão de Riscos e Controles Internos, Auditoria Interna, Gerência de Gestão de Pessoas, Gerência de Tecnologia da Informação; Secretaria de Licitações e Contratos, PR/AJ	Secretaria de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos – PR/SIRC Unidades Orgânicas Corresponsáveis Auditoria Interna Consad/Audin; Gerência de Gestão de Pessoas – AA/GGP; Gerência de Tecnologia da Informação – AA/GTI; Secretaria de Licitações e Contratos – PR/SL; Assessoria Jurídica – PR/AJ	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-transacoes-com-partes-relacionadas.pdf">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-transacoes-com-partes-relacionadas.pdf</a>
Política de Segregação de Funções	2023	Secretaria de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos, Auditoria Interna, Assessoria Jurídica e Gerência de Planejamento e Estudos Estratégicos	Todos os agentes públicos da Codevasf	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-segregacao-de-funcoes.pdf">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-segregacao-de-funcoes.pdf</a>
Política de Combate à Fraude e Corrupção	2024	Secretaria de Integridade, Assessoria Jurídica, Auditoria Interna Comissão de Ética, Corregedoria, Gerência de Gestão de Pessoas, Ouvidoria, Secretaria de Licitações e Contratos, Secretaria de Gestão de Riscos e Controles Internos	Todos os agentes públicos da Codevasf e Partes Relacionadas	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-combate-a-fraude-e-corrupcao.pdf">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-combate-a-fraude-e-corrupcao.pdf</a>

Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais	2024	Área de Governança e Sustentabilidade, Ouvidoria, Presidência, AA, AE e Superintendências Regionais	Toda a Empresa	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-privacidade-e-protecao-de-dados-pessoais.pdf">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/politicas/politica-de-privacidade-e-protecao-de-dados-pessoais.pdf</a>
--	------	---	----------------	---

Fonte: Elaborado pela Autora

Tabela 3: Outros documentos relacionados

Outros documentos relacionados	Ano	Área	Abrangência	Link para página
Código de Conduta Ética e Integridade	2024	Comissão de Ética Secretarias de Integridade e de Gestão de Riscos e Controles Internos e Ouvidoria e Corregedoria	Toda a Empresa	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/comissao-de-etica/codigo-de-conduta-etica-e-integridade-da-codevasf">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/comissao-de-etica/codigo-de-conduta-etica-e-integridade-da-codevasf</a>
Documentos relacionados a Integridade e Gestão de Riscos	-	Comissão de Ética Secretarias de Integridade e de Gestão de Riscos e Controles Internos e Ouvidoria e Corregedoria	Toda a Empresa	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/integridade-riscos-e-controle-interno">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/integridade-riscos-e-controle-interno</a>
Dados Correccionais e Norma de Apuração Correccional e outras informações	2023	Corregedoria	Todos os empregados	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/corregedoria">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/corregedoria</a>
Planejamento	2023	AE e demais Áreas da Empresa	Toda a Empresa	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/planejamento">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/planejamento</a>
Auditoria	2023	Auditoria e demais Áreas	Toda a Empresa	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/auditorias">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/auditorias</a>
Tecnologia da Informação	-	AA	Toda a Empresa	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/tecnologia-da-informacao">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/tecnologia-da-informacao</a>
Participação Social	-	Ouvidoria, Audiências e Consultas Públicas, Conselhos e Órgão Colegiados e eventos	Toda a Empresa e partes relacionadas	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/participacao-social">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/participacao-social</a>
Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa	2023	AE e demais Áreas competentes	Toda a Empresa	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/carta-anual-de-politicas-publicas-e-governanca-corporativa">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/carta-anual-de-politicas-publicas-e-governanca-corporativa</a>
Relatórios de Administração	2023	AE e demais Áreas competentes	Toda a Empresa	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/relatorios-da-administracao">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/relatorios-da-administracao</a>
Segurança de Barragens	-	AD	Partes relacionadas	<a href="https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/seguranca-de-barragens">https://www.codevasf.gov.br/ acesso-a-informacao/governanca/seguranca-de-barragens</a>

Fonte: Elaborado pela Autora

Tabela 4: Ações de sustentabilidade

Sustentabilidade ambiental	Sustentabilidade Social	Prêmios e Reconhecimentos
Certificação socioambiental Selo Verde	Disponibilização de exames periódicos para prevenção de doenças, acompanhamento psicossocial e campanhas preventivas relacionadas à saúde, prevenindo doenças relacionadas à saúde física e mental dos colaboradores e garantindo a qualidade de vida no trabalho;	Selo Empresa Limpa
Adoção de Critérios de Sustentabilidade Ambiental	Estabelecimento de protocolo de contingência à saúde do trabalhador com relação à Covid-19, disponibilizando exames específicos, realizando acompanhamento individual, orientando o colaborador sobre sua condição e adotando trabalho remoto para pessoas com suspeita ou confirmação da doença, buscando evitar a disseminação do vírus na empresa e na sociedade;	Selo Parceira da Juventude do DF
Aquisição de Bens e Serviços ou Obras		
Plano de Logística Sustentável – PLS	Padronização das etapas de fiscalização nas diversas linhas de negócio da Codevasf, voltadas ao cumprimento de cláusulas contratuais relativas aos direitos humanos, evitando que empresas que possuem condições de trabalho análogo à escravidão ou utilizam trabalho infantil participem de licitações com a Empresa;	Selo Social DF – Ciclo 2023
	Estabelecimento em cláusulas contratuais de obrigatoriedade das empresas contratadas pela Codevasf disponibilizar aos colaboradores os equipamentos de proteção individual – EPI (quando o trabalho assim o exigir e conforme estabelecido na legislação), destinados à proteção de riscos suscetíveis de ameaça à segurança e saúde do	

	trabalhador. A Codevasf cumpre tal exigência com relação aos seus empregados públicos efetivos;	
	Realização de criteriosas análises socioculturais e estudos de viabilidade técnica e econômica que considerem o respeito aos direitos humanos na desapropriação de terras voltadas à implantação de projetos de desenvolvimento regional e segurança hídrica implantados pela Codevasf, que tem por objetivo mitigar os impactos causados e preservar os direitos daquela comunidade afetada (índios e quilombolas por exemplo);	
	Monitoramento constante dos critérios estabelecidos nos regulamentos dos Selo Amiga da 1ª Infância e do Selo da Família, buscando manter a Sala de Coleta e Apoio à Amamentação para as lactantes da empresa, com o objetivo de proteger e apoiar a maternidade, a amamentação e a primeira infância, promovendo o equilíbrio trabalho-família.	

Fonte: Elaborado pela Autora

Além do identificado no relatório de gestão, a Codevasf, por intermédio de transparência ativa relaciona que as Ações Ambientais têm caráter obrigatório e, portanto, são pressupostos básicos para a atuação das atividades da Codevasf. Para a conformidade, é <https://www.codevasf.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/acoes-ambientais>

É percebido que uma das grandes inovações da Lei das Estatais foi a escrita de diretrizes para um sistema de governança que intensificasse a transparência e o controle das estatais, para minimização das possíveis falhas de integridade na conduta da alta gestão dessas empresas.

Assim com este arremate, desde então a Codevasf, conjuntamente com as recomendações e determinações dos controles vem trabalhando para efetivar uma estrutura capaz de alcançar o seu verdadeiro propósito, que é a construção de construir caminhos de oportunidades, integrando regiões e transformando vidas de forma planejada e sustentável.

Figura 1: Governança e Integridade na Codevasf



Fonte: Elaborado pela autora

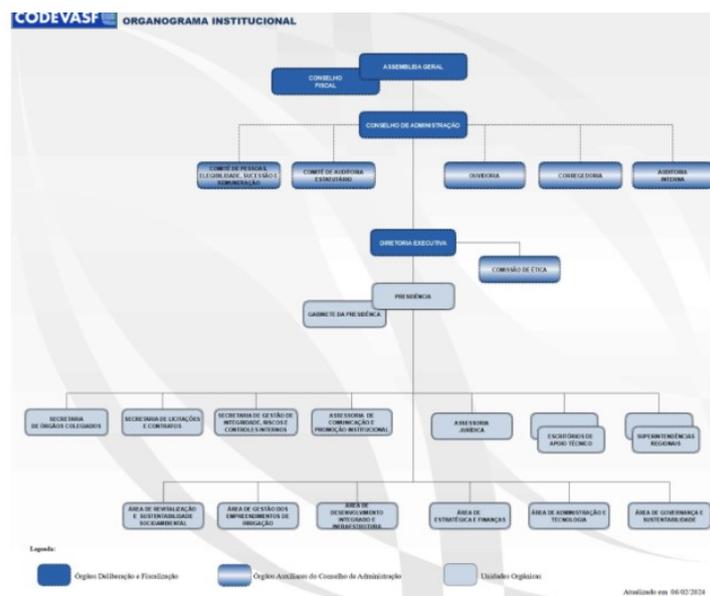
### 3.3. Medição de índices de Governança da Codevasf

A governança da Codevasf é composta por Conselhos e Comitês e por unidades de

Auditoria Interna, Corregedoria, Gestão de Riscos e Ouvidoria, além de Comissão de Ética e Auditoria Independente. O compromisso de consecução dos objetivos de políticas públicas pela Empresa, em atendimento ao interesse coletivo que justificou a sua criação, está consolidado em sua missão, visão e valores constantes no seu Planejamento Estratégico Institucional – PEI, sobretudo na perspectiva de beneficiários.

Segundo Relatório de Gestão 2023 da Empresa Conforme sua natureza de Empresa Pública, constituída sob a forma de sociedade anônima, a Codevasf possui uma Assembleia Geral. Além disso o Comitê de Auditoria Estatutário e o Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração, considerados unidades de governança da Empresa, sendo que o primeiro constitui órgão de assessoramento ao Conselho de Administração e o segundo, opina sobre a observância dos requisitos e vedações para investidura dos membros dos órgãos colegiados e estatutários.

Figura 2: Estrutura de Governança da Codevasf



Fonte: Relatório de Gestão 2023 da Codevasf

A governança corporativa compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. No IGG TCU são avaliados desempenhos de diversos índices, nesse caso a avaliação é tratada no indicador iGovPub, que compõe o segmento “Governança” no referido Índice. Em 2022, foram identificadas 60 ações previstas no Plano de Ação para melhoria dos mecanismos de governança da Codevasf, voltadas para o aperfeiçoamento da transparência, do modelo de governança e da efetividade da auditoria interna.

O TCU, em relatório produzido em 2022, registrou a Codevasf na lista de alto risco da

Administração Pública Federal<sup>31</sup>, o risco se configura tendo em vista o rápido crescimento da Companhia, principalmente no campo orçamentário. A análise evolutiva identificou que a efetivação das ações finalísticas dependia, em grande medida, de emendas parlamentares, e recomendou o aprimoramento o processo de planejamento, execução e controle de gastos da Codevasf custeados com emendas parlamentares, além de fomentar maior compatibilidade de sua gestão com o alcance da missão institucional da empresa, qual seja, promoção do desenvolvimento integrado de áreas prioritárias. Após a identificação, a Empresa sinalizou no último Relatório de Gestão que fortaleceu a sua estrutura de governança e priorizou a implantação da Metodologia de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos. Ainda destaca que investiu em modernização da gestão com a implantação de novos sistemas e tecnologias e foco na desburocratização, como o Sistema de Processo eletrônico e-Codevasf.

A Codevasf aguarda o resultado do primeiro questionário IESGO do TCU para verificar em qual nível se encontra para possibilitar ter uma atuação mais ESG em sua estrutura.

A Codevasf auferiu nota geral 8,97 no Relatório de Avaliação – IG Sest - 6º Ciclo publicado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST (BRASIL, 2022b). Foram identificadas oportunidades em melhorias como: o estabelecimento de uma política de equidade de gênero, raça e valorização da diversidade; o incentivo ao acesso feminino a cargos de liderança; o compromisso com direitos humanos; o estabelecimento de uma política de indicação e sucessão e o rodízio de titulares, a Empresa busca atuar de uma maneira a elevar seu nível de certificação no indicador no próximo ciclo.

Alguns desafios listados pela Codevasf no mencionado relatório são: Alcançar melhores níveis de eficiência e produtividade a partir de um corpo funcional mais capacitado e motivado; Buscar aproveitar e compartilhar as informações adquiridas pelo capital intelectual da empresa, alinhadas aos dados do negócio e às tecnologias adquiridas, para que seja possível gerar bons resultados; Estabelecer a direção a ser tomada pela empresa, fundamentada por evidências, diretrizes e boas práticas previstas em referenciais nacionais e internacionais, levando em conta os interesses da sociedade brasileira e das partes interessadas; Aperfeiçoar e expandir as ações de integridade, riscos e controles internos para toda a Companhia; Aperfeiçoar os sistemas internos de registro de dados para obtenção de informações mais

---

<sup>31</sup> TCU. (s.d.). *Capacidade institucional da CODEVASF na gestão de recursos públicos*. Recuperado de [https://sites.tcu.gov.br/listadealtorisco/capacidade\\_institucional\\_da\\_codevasf\\_na\\_gestao\\_de\\_recursos\\_publicos.html](https://sites.tcu.gov.br/listadealtorisco/capacidade_institucional_da_codevasf_na_gestao_de_recursos_publicos.html)

críveis, tempestivas e fidedignas; Desenvolvimento de tecnologia e metodologia de gestão de processos; Construir uma política de comunicação como forma de orientar às Áreas na geração de dados para uma divulgação positiva e de prevenção e/ou gerenciamento de crises; e Consolidar e aperfeiçoar a estrutura de Tecnologia de Informação.

Também no último Parecer de Auditoria Interna sobre a Prestação de Contas Anual de 2023, foram realizadas ressalvas devido a Empresa ainda não possuir processos de trabalho bem definidos, o que aumenta os riscos da gestão no atingimento dos objetivos estratégicos da Codevasf, também identificando necessidade de melhorias no controle interno, bem como a comunicação e mensuração de suas entregas à sociedade<sup>32</sup>.

### 3.4. A Integridade na Codevasf

Recentemente, em 2024, a Codevasf separou a Unidade responsável em avançar a matéria de integridade, riscos e controles internos para duas secretárias, portanto as competências da Secretária de Integridade estão registradas no Regimento Interno<sup>33</sup> da Empresa, a seguir:

*Art. 21 À Secretaria de Integridade, vinculada à Presidência e subordinada ao diretor-presidente, compete:*

*I - propor políticas de gestão de integridade que deverão ser periodicamente revisadas e aprovadas pelo Conselho de Administração, e divulgá-las no âmbito da Empresa;*

*II - verificar a aderência da estrutura organizacional, dos processos, produtos e serviços às leis, políticas, diretrizes internas, instrumentos normativos internos e demais regulamentos aplicáveis ao Programa de Integridade da Codevasf;*

*III - comunicar à Diretoria Executiva, aos Conselhos de Administração e Fiscal e ao Comitê de Auditoria Estatutário a ocorrência de ato ou conduta em desacordo com as normas aplicáveis à Empresa;*

*IV - propor atividades relativas à prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta, de violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional;*

*V - verificar a aplicação adequada do princípio da segregação de funções, de forma que a ocorrência de conflito de interesses e fraudes sejam evitadas;*

*VI - acompanhar a execução das atividades desenvolvidas pela Comissão de Ética da Codevasf;*

*VII - verificar o cumprimento do Código de Conduta Ética e Integridade e promover treinamentos periódicos sobre o tema aos empregados e dirigentes da Empresa;*

<sup>32</sup> Codevasf. (2023). *Parecer da Auditoria Interna sobre a Prestação de Contas Exercício 2023*. Recuperado de <https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/auditorias/processo-de-contas-anuais/contas-do-exercicio-2023/parecer-da-auditoria-interna-sobre-a-prestacao-de-contas-exercicio-2023.pdf>

<sup>33</sup> Codevasf. (s.d.). *Regimento interno da Codevasf*. Recuperado de <https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-regimentos-politicas-e-regulamentos/regimentos/regimento-interno-da-codevasf.pdf/view>

*VIII -elaborar relatórios periódicos de suas atividades, submetendo-os para conhecimento da Diretoria Executiva, aos Conselhos de Administração e Fiscal e ao Comitê de Auditoria Estatutário;*

*IX - disseminar e promover ações de sensibilização, capacitação e orientação sobre políticas, métodos, práticas e técnicas aplicáveis à integridade;*

*X - fortalecer a integridade institucional da Codevasf;*

*XI - propor a estrutura de governança e os processos de trabalho que integram as atividades da Secretaria, assim como as responsabilidades aplicáveis a cada unidade orgânica da Empresa para com o tema; e*

*XII - executar outras atividades correlatas definidas pelo diretor-presidente.*

*Parágrafo único. As competências e a forma de funcionamento da Comissão de Ética da Codevasf estão definidas em seu respectivo regimento.*

### **3.5. A Corregedoria e a Integridade na Codevasf**

A Codevasf, como empresa pública federal, é integrante do Siscor e como uma unidade seccional, se submete às diversas orientações emanadas pelo órgão central, sua Corregedoria(CONSAD/COR), possui atuação na Sede, Superintendências e todos os escritórios da empresa e tem como seu papel principal a realização das análises de juízo de admissibilidade das supostas infrações que chegam ao conhecimento da unidade. A análise tem como escopo detalhar o fato a ser apurado, identificar os agentes envolvidos, descrever as respectivas condutas, citar as evidências encontradas e definir qual enquadramento legal para cada conduta com o objetivo de avaliar se há necessidade de se instaurar procedimento acusatório. Das análises, existem as possibilidades de arquivamento, termo de ajustamento de conduta ou processo disciplinar, além disso, também acompanha os processos administrativos, orienta as demais comissões e ainda mantém uma interlocução constante com outros órgãos de controle e investigação como Ministério Público, Polícia Federal e tribunais de contas.

Um dos principais objetivos da Corregedoria da Codevasf é prevenir a prática de irregularidades administrativas, responsabilizar aqueles que cometem ilícitos disciplinares ou que pratiquem atos lesivos contra a Administração Pública, zelando pela eficiência, eficácia e efetividade das apurações correccionais, contribuindo para o fortalecimento da integridade pública promovendo, a ética e a transparência na relação público-privada. A Unidade faz parte do sistema de integridade que previne, detecta e pune situações de fraude e corrupção, completando o sistema PDPR (prevenção detecção punição e remediação). A atividade de correção é um dos pilares que sustentam e promovem o ambiente de integridade dentro da administração. É um trabalho contínuo que garante não só o chamado “controle interno” da Codevasf, mas que, a partir de uma atuação conjunta entre os atores internos e as partes relacionadas, forma uma rede nacional de combate à corrupção.

A atividade correcional da Codevasf, até 2017, se apresentava como uma assessoria da Presidência. A partir de 2018, a Corregedoria passou a ser uma unidade orgânica vinculada à presidência, sempre refletindo às regras vigentes à época emanada pela CGU.

Em 2020, com o lançamento do Modelo de Maturidade Correcional, CRG-MM, houve adesão ao programa de padronização por parte da Codevasf, o que necessitou de esforços em prol dos processos internos para que possibilitasse a escrita de novas atribuições e mecanismos de controle para atividade correcional, o que ocasionou a introdução de um planejamento mais claro, norteado pelo monitoramento e gestão das ações necessárias ao processo de estruturação, com foco nos resultados.

*“O Modelo de Maturidade Correcional – CRG-MM tem como principal objetivo agregar valor à gestão e posicionar as unidades correcionais como pilares de integridade pública e efetivamente atuantes no combate à prática de ilícitos. O modelo propõe ferramentas para estruturação, o conhecimento e o gerenciamento dos processos sob a responsabilidade das unidades correcionais, de forma a identificar pontos passíveis de melhoria e gerar informações estratégicas, como por exemplo, a identificação dos riscos de corrupção que a instituição está exposta, a partir dos resultados dos trabalhos correcionais. Com isso, se coloca, efetivamente, como um dos pilares de integridade da organização, já que passa a identificar, de forma estruturada e organizada, os pontos críticos dos processos de trabalho da organização, possibilitando a tomada de decisão direcionada dos dirigentes para mitigar, eliminar, transferir ou aceitar tais riscos”<sup>34</sup>.*

A Resolução CGPAR nº 44, de 30 de Dezembro de 2022, estabeleceu diretrizes e parâmetros de governança para estruturar as áreas de auditoria interna, corregedoria, ouvidoria, conformidade e gestão de riscos das empresas estatais federais. Para o pleno exercício das novas atribuições e de acordo com as atualizações normativas oriundas principalmente da CGU, já foi realizada uma (01) alteração aprovada da nova Norma de Apuração Correcional (N-359), aprovada em dezembro de 2023. A partir do Ato do Corregedor, e com uma nova dimensão na realização dos trabalhos, houve necessidade de mudança na estrutura administrativa que hoje conta duas unidades orgânicas subordinadas à Corregedoria, separando o juízo de admissibilidade do procedimento acusatório.

Assim, utilizando a metodologia da CGU, aliadas às mudanças significativas e estruturais realizadas na Corregedoria da Codevasf, com foco em seus processos de trabalho, houve fortalecimento de sua composição, capacitação e mapeamento da unidade competente, atualmente a aderência caminha para atingir níveis mais altos estabelecidos pelo modelo, utilizando como evidências os dados e documentos construídos ao longo destes últimos anos.

<sup>34</sup> CGU. (s.d.). Caderno de Debate: Instrumentos de Combate à Corrupção: Controle Interno, Transparência e Participação Social. Recuperado de [https://revista.cgu.gov.br/Cadernos\\_CGU/article/view/609](https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/609)

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISES

Governança Corporativa e Integridade são conceitos que há bastante tempo são explorados tanto no mercado de trabalho, quanto na Academia, se entrelaçando com temáticas que envolvem Auditoria e Compliance tanto no Brasil, quanto no Mundo.

Em um mundo globalizado, estar em conformidade é sinônimo de prevenção e antecipação a riscos que podem levar a cenários desastrosos, se acaso as organizações não se adaptem com as melhores práticas do mercado, como por exemplo escândalos como a da Enron e crise financeira mundial de 2008.

Por seus problemas estruturais e históricos, ocorreu no Brasil demora na consolidação de sistemas bem estruturados nas organizações. No serviço público, porém a partir de marcos como a Lei nº 12.846/2013, Lei nº 13.303/2016, e as normas internacionais o avanço vem sendo capitaneados por intermédio do Tribunal de Contas da União-TCU e Controladoria Geral da União - CGU e Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST.

A credibilidade do serviço público a ser entregue para a Sociedade precisa ser constantemente perseguida, portanto com um arcabouço legal bem instituído, é necessário que haja contínua preocupação com a efetividade do funcionamento destes mecanismos na nossa sociedade.

Trabalhar com Governança é: a) potencializar os resultados; b) saber equilibrar as expectativas da sociedade e tornar claro o que é possível de ser entregue a ela. c) garantir o exercício íntegro da administração.

Com base na literatura e nos documentos analisados, pode ser percebido avanços principalmente na parte de governança corporativa na empresa pesquisada, ainda carecendo de avanços concretos no que diz respeito a sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. Se a Codevasf conseguir que todos os muitos instrumentos implementados sejam compreendidos, introjetados pelas partes relacionadas ao ponto de modificar toda a cadeia de valor a qual atua e se propõe atuar no futuro, haverá oportunidade, em grande medida modificações na cultura da integridade.

O documento Relato Integrado, além do novo IGGTCU novo Acórdão 1205/2023-TCU-Plenário, são instrumentos que visam levantar dados para revisar e modernizar a gestão e governança do setor público. O novo questionário introduzido pelo TCU, pretende transformar o instrumento em mecanismo de avaliação das práticas de responsabilidade socioambiental (*ESG - (Environmental, Social and Governance)*) a serem adotadas pelas

organizações públicas, um novo parâmetro caso as empresas públicas queiram genuinamente oferecer melhores serviços com seu capital humano adaptados e engajados ao desenvolvimento de uma melhor sociedade brasileira.

Há uma percepção que a agenda ESG não está sendo adotada de maneira concatenada nas Estatais, ainda a carecer de bastante estudos acadêmicos e espaço para avanços no mundo corporativo. Sobre o assunto, percebe-se que a Codevasf está em uma fase de avanço da temática de governança, colhendo inclusive frutos, conforme avaliado na pesquisa realizada em suas normas e documentos norteadores. Ainda não é possível relacionar as ações da Codevasf com as entregas baseadas nos pilares ambiental, social. Medir o quanto do que está sendo implementado está sendo absorvido e sendo retroalimentado nas ações da Empresa, deve ser perseguido pelos que ditam as regras, sem espaço para discursos dissonantes.

Conforme o avanço da maturidade dos próprios atores internos, não haverá espaço para práticas que tendem a ir contra o que preconiza os preceitos da ESG, por consequência da ética e da integridade pública, para isso o tom do topo precisa construir metodologia que avance nesses temas tão importantes.

#### **4.1. Nova estruturação no modelo de gestão - Desafios**

Desde 2023, a Empresa vem implementando uma série de mudanças que intencionam modificações na estrutura de integridade que se propõe.

Na prática, o que se identifica ainda são reflexos das mudanças ainda em função das pressões exógenas como os órgãos de controle e das decorrências de legislações, além do amadurecimento da sociedade brasileira, que vem ano após ano ampliando a participação social.

Sobre a nova Área de governança e sustentabilidade, é importante que os pilares ESG sejam uma responsabilidade de todos, e não apenas de uma área específica. Ao mesmo tempo para se tornar sustentável, lições e ciclos precisam ser renovados e é excelente a oportunidade que a agenda ESG seja uma premissa desta nova Área de Governança e Sustentabilidade neste momento, utilizando como modelo a Agenda Positiva de Governança Corporativa.

As metas arrojadas, reais e necessárias devem considerar seu atingimento, garantindo contratos adequados e condições de trabalho para todos, percebe-se, assim, que o olhar para a sustentabilidade tem relação direta com os efeitos produzidos aos *stakeholders*, mas não terá sucesso se não for seguido e efetivamente implementado pelas lideranças, sobretudo a partir da ética e dos valores estabelecidos como prioritários para a continuidade da Codevasf, assim focar em como medir ou correlacionar o que já foi feito e qual o efeito disso nos resultados

dos trabalhos que a Companhia oferece à sociedade, um ciclo virtuoso que deve ser posto em prática, sem retrocessos<sup>35</sup>.

Alguns dos riscos associados a não adoção da agenda ambiental: • Regulatório e de legislação; • Reputação; • Pressão de partes interessadas; • Escassez de insumos; • Aumento dos investimentos em adaptação a novas estruturas ambientais e climáticas; • Efeitos na saúde e no capital humano; • Aumento de custos, o IBGC orienta adotar o conceito de responsabilidade social definido pela norma ISO 26000, abrangendo o propósito das organizações de incorporar considerações sociais e ambientais em seus processos decisórios e de responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Dessa forma comunidades, colaboradores, partes relacionadas, cobrando das organizações mais coerência entre discurso e prática. Temas como diversidade, desigualdade, acesso à educação, condições de saúde e segurança, impactos na sociedade, responsabilidade com a cadeia de valor e respeito aos direitos humanos fazem parte do contexto social em que as organizações operam e podem influenciar ou serem influenciados por suas atividades ou de sua cadeia de valor<sup>36</sup>.

Sugere-se um mapeamento de os riscos relacionados aos três escopos ESG, dentro da especificidade do negócio, nos temas ambientais, sociais e de governança corporativa aplicáveis à companhia, visando alinhar estrategicamente temáticas que já são adotadas pela Codevasf na prática, de maneira mais eficiente.

Sobre a nova área de integridade da Codevasf, como estratégia de atuação poderá já adotar em sua atuação conectada aos pilares ESG e levar em consideração as questões do ponto de vista da maturidade atual da Codevasf, no que tange a proposição de uma atuação em relação a necessidade premente dos seguintes encaminhamentos:

- Consolidar a atuação da estrutura da nova secretaria;
- Solidificar a cultura da integridade, riscos e controles;
- Proporcionar diálogos entre atores externos que possuem excelência e expertise nas temáticas, a exemplo da Rede Governança Brasil e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa;

---

<sup>35</sup> Atchabahian, A.C.R. C. (2024). *ESG Teoria e prática para a verdadeira sustentabilidade nos negócios*. SRV Editora LTDA. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788553620500>

<sup>36</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2022). *IBGC Orienta ESG*. Recuperado de [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24587/IBGC\\_Orienta\\_ESG.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24587/IBGC_Orienta_ESG.pdf)

- Formalizar parceria com as Escolas de Administração Pública - ENAP no intuito de investir em colaboradores imbuídos de seus papéis em fazer parte da melhoria contínua da Administração Pública como transformadores sociais;
- Utilizar o recente acordo de cooperação com o Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos visando utilizar o modelo de Gestão e Governança;
- Promover estudo de viabilidade no sentido possibilitar a colaboração de Organismos Internacionais no fortalecimento da atuação da Secretaria;
- Promover melhorias contínuas em busca do aprimoramento dos índices de governança existentes.
- Implantar boas práticas sobre integridade pública na Codevasf; e
- Fortalecer a 2ª linha no que tange aos processos de trabalho.

Sobre a importância da continuidade da estruturação da Corregedoria da Codevasf e seus impactos nas entregas para a sociedade e na melhoria da imagem institucional, pois a unidade de correição da Empresa vem atuando com a prevenção em toda a organização, disseminando a cultura da integridade em ações planejadas, espera-se efeitos como aumento da transparência, melhora do ambiente organizacional, gestão mais adequada de recursos e um maior estreitamento do relacionamento entre Estado e cidadão, como comprovação das ações, houve reconhecimento da boa prática: Reuniões Dirigidas, ganhadora de um prêmio de inovação fomentado pela CGU. A experiência percorreu todas as superintendências regionais, com uma abordagem baseada em temas relacionados às operações das rotinas de trabalho dos empregados, fez uma correlação com os princípios fundamentais da prática correcional, conhecido como Prevenção, Detecção, Punição e Reparação - PDPR.

Apesar dos muitos avanços ocorridos em matéria de integridade ser resultante da atuação da CGU, detentora das competências em prol da defesa do patrimônio público e pelo incremento da transparência na gestão, por meio de ações de controle interno, auditoria pública, correição, ouvidoria e prevenção e combate à corrupção, matérias todas correlatas, em grande medida, a Corregedoria Empresa foi amadurecendo e se adaptando à sua realidade e especificidade, tornando-se uma ferramenta importante de mensuração de que as estruturas de governança estão em seu funcionamento internamente pela Codevasf.

O combate a corrupção é um desafio a ser enfrentado por todos os empregados e gestores da Codevasf, mas a Corregedoria, como agente fomentador da integridade e integrante da governança, desempenha um papel fundamental no combate diário de

irregularidades, exercendo com protagonismo ações preventivas contra a corrupção.

#### **4.2. Modelo sugerido de avaliação de maturidade ESG que poderá ser adotado pela alta administração da Codevasf<sup>37</sup>:**

- ✓ Qual a percepção da sociedade quanto a questões sociais, ambientais e de governança na Codevasf?
- ✓ Temos confiança nos dados que estão sendo gerados internamente e divulgados ao mercado, e essas informações atendem às preocupações e expectativas da sociedade?
- ✓ Nosso planejamento estratégico incorpora as questões ESG e temos controles e indicadores robustos para monitorar a aplicação de forma efetiva das diretrizes ESG?
- ✓ Os temas ESG fazem parte das discussões e monitoramento periódico do Conselho de Administração e de executivos da organização?
- ✓ Os atuais sistemas de gerenciamento de riscos são eficazes para capturar riscos e oportunidades ambientais e sociais emergentes?
- ✓ Estamos prontos para responder às demandas da sociedade para sermos mais social e ambientalmente responsáveis?
- ✓ Como a Codevasf pode reduzir sua pegada de carbono?
- ✓ Estamos investindo na inovação de serviços mais ecológicos para responder às necessidades do sociedade?
- ✓ A reputação da organização está em risco por não atender às expectativas de nossos stakeholders em relação ao desempenho social e ambiental?
- ✓ Como nossas instalações e cadeia de suprimentos seriam afetadas por impactos ambientais como condições climáticas extremas, escassez de água etc.?

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Governança na CODEVASF, com foco nas unidades que a compõem (Auditoria, Ouvidoria, Corregedoria, Comissão de Ética, Secretaria de Integridade e Secretaria de Riscos e Controles Internos deve ser constantemente perseguida pela a Alta Administração, consolidando a cultura orientada aos riscos que possibilitem maximizar e perenizar os resultados da Empresa para a Sociedade.

O termo ESG refere-se a ativos que, além de aspectos financeiros consideram os impactos ambientais, sociais e de governança de uma empresa. O conceito foi criado como

---

<sup>37</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2020). *ESG em tempos de crise*. Recuperado de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24323/esg-em-tempos-de-crise-2020.pdf>

uma métrica para avaliar o desempenho das companhias.

Atualmente as Empresas Estatais buscam soluções para adotar padrões e boas práticas que visam demonstrar uma atuação socialmente consciente, sustentável e corretamente gerenciada, para se alinhar ao preconizado na Lei nº 13.303/2016 que abordou de maneira impositiva que as Estatais implementem a ESG em suas estruturas.

Pela tentativa de demonstrar todo o arcabouço legal que atualmente as estatais possuem para ter reconhecimento de suas funções sociais, de que fazem diferença em realidades em um Brasil desigual e partindo do princípio que o enfrentamento à fraude e corrupção tem relação direta com dignidade humana, a Codevasf avançou e percebe-se pela transparência identificada na publicação de uma série de documentos ligados ao tema integridade pública que a Empresa está se preparando ou se adaptando para sua sustentabilidade para os próximos 50 anos.

Talvez, um grande desafio para a Companhia no que compete às agendas ambiental e social de maneira avançar na temática ESG, obrigatória a Lei das Estatais. Este é um bom momento de reflexão, olhar o que já foi feito até o momento e as grandes possibilidades que as agendas tendem a oferecer ao Brasil.

Do ponto de vista ambiental, a trajetória da Codevasf deve ser levada em consideração, uma Empresa Pública que trabalha com grandes obras estruturantes, desenvolvendo capacidades regionais, portanto precisando se antecipar aos movimentos sem retrocessos que a sociedade exige.

Inovar e buscar soluções para a sociedade no campo do desenvolvimento territorial, desenvolvimento da agricultura irrigada, revitalização de bacias hidrográficas, estruturação de atividades produtivas e oferta de água para garantia da segurança hídrica.

No campo social, a empresa pode avançar muito, utilizando o seu diferencial e expertise de 50 anos de existência, sendo assimilada pela cultura, por intermédio de uma área específica, ou sempre melhorando suas estruturas de integridade para se tornarem a ponte para produção de dados para demonstrar as resultantes das políticas já sendo aplicadas.

A Lei 13.303/2016, em um espaço de tempo pequeno trouxe grandes possibilidades de avanços em muitos compromissos que se tinha perante a sociedade e ainda há muito o que ser feito, como exemplo da Codevasf com potencialidades de gerar receita para o Estado Brasileiro, contando com a via da integridade pública para alcançar tal intento, que se comprova ser uma ferramenta poderosa, principalmente se obtida a partir da cooperação dos empregados, pois estimula naturalmente um ambiente com transparência, ética e confiança, auxiliando no desenvolvimento pleno da empresa e da sociedade.

Se é indiscutível que a existência legislações e mecanismos pressionam o aceleração de mudanças, é certo também que o amadurecimento do ambiente institucional brasileiro e a redução das condutas de corrupção se condicionam não só à existência de uma lei (e suas imperfeições), mas também à adoção de políticas que estimulem a cooperação e o estabelecimento de relações negociais duradouras e socialmente sustentável, não havendo mais espaços para retrocessos.

Outro ponto, a imagem reputacional deve ser um bom parâmetro a se perseguir no serviço público, sendo possível verificar o potencial danoso que grandes escândalos podem ocasionar em uma estatal, assim a Codevasf deve promover suas ações e comprovar seu lucro social, mesmo fatores não financeiros sendo muito difíceis de se mensurar e a integridade pública ser considerada medida complexa de se demonstrar, os dados correccionais poderão ser utilizados como indicadores para a melhoria da imagem institucional. Séries históricas de tacs, de demissões, de reversões, de denúncias que foram tratadas, de pares julgados e se houve aumento ou diminuição de penalidades, prêmios, participação em eventos, ter empregados especializados como referência na matéria, investir em colaboradores qualificados podem servir para fazer o link com as boas entregas esperadas por nossa sociedade.

Para o Conselho, a oportunidade deve ser encarada como ímpar, se especializar em ESG e Inovação é o que existe de mais atual a fazer em seus mandatos, em especial o papel do Presidente, que deve ser agente de mudança, monitorando e propondo com conhecimento de causa a Gestão da Codevasf.

Para os líderes, revejam suas prioridades, também se capacitem, sejam fomentadores da cultura da integridade e de inovação, sejam inspiradores. Como um processo contínuo de aprendizagem, a Governança e a própria ESG serão imperativos para tornar a Codevasf sustentável para os próximos 50 anos e é pela troca de experiências e adotando as melhores práticas que isso será possível.

A base, portanto, deve ser a mesma para todos os empregados da Codevasf, orientados à sustentabilidade e a maior proteção aos direitos humanos em toda a cadeia de valor da organização.

## **6. REFERÊNCIAS**

Filho, R. I., & Cierco, A. A. (2022). *Governança, ESG e Estrutura Organizacional*. Grupo Almedina (Portugal). <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786587019536>

Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2014). *Governança Corporativa: Fundamentos*,

*Desenvolvimento e Tendências*, 7ª edição (7th ed.). Grupo GEN.  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522493067>

CODEVASF. (2023). Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba. <https://www.codevasf.gov.br>

Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, 34(4), 39-48.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.

Serafin, E., et al. (2010). *Governança corporativa: Estrutura e práticas*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Soler, F., & Palermo, C. (2023). *ESG (ambiental, social e governança): da teoria à prática*. Editora Saraiva. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786553624276>

IBGC (2017). *Governança Corporativa e Integridade Empresarial - 1º edição 2017*. São Paulo, SP. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788580041347>

IBGC (2003). *Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos*. coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3).

ZARO, E. S. *Relato Integrado E A Divulgação Corporativa Para A Sustentabilidade*. Revista Mineira de Contabilidade, 22(1), 2021.

Tribunal de Contas da União. *Manual de gestão de riscos do TCU / Tribunal de Contas da União*. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020.

Murilo, M. (2024). *Boardwashing: O Mundo se Mobiliza Contra a Governança Ilusória* [Plataforma LinkedIn]. [https://www.linkedin.com/posts/marcelo-murilo-conselheiro-palestrante-mentor-inovacao\\_marcelomurilo-palestrante-conselheiro-activity-7157005791261044736-1BAB](https://www.linkedin.com/posts/marcelo-murilo-conselheiro-palestrante-mentor-inovacao_marcelomurilo-palestrante-conselheiro-activity-7157005791261044736-1BAB)

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). Código das melhores práticas de governança corporativa (6ª ed.).

[https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023\\_C%C3%B3digo%20das%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%206a%20Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_C%C3%B3digo%20das%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%206a%20Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf)

Tribunal de Contas da União. (2020). *Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. Tribunal de Contas da União. [https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_organizacional\\_3\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf)

ESG: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. Anais do ENGEMA 2023. <https://engemasp.submissao.com.br/23/anais/arquivos/12.pdf?v=1717276559>

Pacto Global. (2023). ESG. Recuperado de <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Conectando as diretrizes ESG ao gerenciamento de riscos*. [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24493/CONNECTANDO%20AS%20DIRETRIZES%20ESG%20AO%20GERENCIAMENTO%20DE%20RISCOS\\_Vers%C3%A3o%20Final%2026.10.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24493/CONNECTANDO%20AS%20DIRETRIZES%20ESG%20AO%20GERENCIAMENTO%20DE%20RISCOS_Vers%C3%A3o%20Final%2026.10.pdf)

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Orienta ESG*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24587/IBGC\\_Orienta\\_ESG.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24587/IBGC_Orienta_ESG.pdf)

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Sustentabilidade nos conselhos*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24100/IBGC\\_Artigo%20Sustentabilidade%20nos%20Conselhos\\_vers%C3%A3o\\_final.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24100/IBGC_Artigo%20Sustentabilidade%20nos%20Conselhos_vers%C3%A3o_final.pdf);

Deloitte. (2022). *Contexto, mensagem e jornada ESG*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/audit/Contexto-mensagem-jornada-ESG-ibri-2022.pdf>

Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. (2023). *Greenwashing*. IDEC. <https://idec.org.br/greenwashing>

CLP - Centro de Liderança Pública. (2021, novembro 11). *ESG: o que é e como pode ser utilizada no setor público*. CLP. <https://clp.org.br/esg-o-que-e-e-como-pode-ser-utilizada-no-setor-publico/>

Café, V. (2021). *Se as mudanças climáticas ameaçam os negócios, o tema é estratégico e urgente*. <https://www.revistari.com.br/250/1723>

Ministério Público da União. (2023). *Cartilha ESG e a gestão pública: Uma visão geral*. Ministério Público da União. <https://auditoria.mpu.mp.br/documentos-audin-mpu/manuais-e-cartilhas/cartilha-da-audin-mpu/cartilha-esg-e-a-gestao-publica-uma-visao-geral/cartilha-esg-assinada.pdf>

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (s.d.). *Agenda Positiva*. Recuperado de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24360/Agenda%20Positiva.pdf>

Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. (2024). *ID-75\_merged.pdf*. Recuperado de [https://anpcont.org.br/wp-content/uploads/2024/05/ID-75\\_merged.pdf](https://anpcont.org.br/wp-content/uploads/2024/05/ID-75_merged.pdf)

Ministério Público da União. (2023). *Cartilha ESG e a Gestão Pública: Uma Visão Geral*. Recuperado de <https://auditoria.mpu.mp.br/documentos-audin-mpu/manuais-e-cartilhas/cartilha-da-audin-mpu/cartilha-esg-e-a-gestao-publica-uma-visao-geral/cartilha-esg-assinada.pdf>

OCDE. (2022). *Manual de Integridade Pública da OCDE*. OCDE Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt>

*Integridade pública*. Recuperado de <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/integridade-publica/saiba-mais>

Guia da política de governança pública, Casa Civil da Presidência da República, 2018. <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica/view>

Catelli, D. P., & Vieira, L. A. S. R. (2022, maio). Governança pública e programas de integridade. *Revista Direito, Inovação e Regulações - Centro Universitário de Cascavel*

(UNIVEL), 1(2), 40-68. Cascavel. Recuperado de <https://periodicos.univel.br/ojs/index.php/redir/article/view/164/131>

Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. (2023). *Os 10 anos da Lei Anticorrupção*. Recuperado de <https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/Artigo%20-%20Os%2010%20anos%20da%20Lei%20Anticorrupt%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Bragagnoli, R. L. (2017). A Lei n.º 13.303/2016 e o moderno controle das Empresas Estatais. *Governnet. Boletim de Licitações e Contratos*, 149, 820

Governo do Brasil. (2022). *Boletim das Estatais - 4º trimestre de 2022*. Recuperado de <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-das-empresas-estatais-federais/arquivos/boletim-das-estatais-4t-2022.pdf>

Fontes-Filho, J. R. (2018). *A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente a Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei n.º 13.303/2016)*. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3276/2045>

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2020). *ESG em tempos de crise*. Recuperado de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24323/esg-em-tempos-de-crise-2020.pdf>

Codevasf. (2023). Relatório de Gestão 2023. Codevasf. Recuperado de <https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/auditorias/processo-de-contas-anuais/contas-do-exercicio-2023/relatorio-de-gestao-2023.pdf>

Codevasf. (n.d.). Ações Ambientais. Recuperado de <https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/acoes-ambientais>

Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016. (2016). Recuperado de [https://planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](https://planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm)

Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm)

Silva, F. C. N. S. e . (2023). Sustentabilidade empresarial e ESG: uma distinção imperativa. *Revista De Gestão E Secretariado*, 14(1), 247–258. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1510>