

A GESTÃO DE RISCOS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA E GESTÃO ESG

POR FÁBIO SANTANA, FRANKNELLI ARAÚJO E FLÁVIA MELO

JUNHO DE 2023

Os novos tempos pós-covid, e diante das evidências crescentes do impacto das mudanças climáticas, da tecnologia galopante e da exclusão social, tem colocado os fatores ESG cada vez mais na agenda e consciência da sociedade, das decisões empresariais e dos governos em todas as esferas tanto municipal, estadual, nacional como do planeta. Embora o tema não seja novo, a junção e aplicação dos conceitos de excelência **na governança corporativa, na gestão dos impactos ambientais e o desenvolvimento social tem feito toda a diferença na construção de imagem e reputação de todo e qualquer tipo de organização de um modo geral.**

Tratar de questões ESG tornou-se um ponto de interesse para investidores, acionistas e governos como uma preocupação de **gerenciamento de risco**, enquanto para os executivos tornou-se uma parte emergente da estratégia competitiva das organizações.

Com base em todo este contexto e cenários em que as organizações estão imersas, **este artigo tem como propósito mostrar os desafios do tema ESG na agenda atual das organizações, e como a Gestão de Riscos pode ser integrada ativamente nesta agenda para apoiar a sustentabilidade corporativa.**



Desenvolvimento sustentável e o ESG (Environment, Social and Governance)

O maior desafio da sociedade atual é atender às suas necessidades dentro dos limites do planeta. As organizações têm papel protagonista nessa jornada ao fazer evoluir a lógica econômica, incluindo os custos sociais e ecológicos em suas avaliações e decisões de negócio, e mitigar as **externalidades** negativas das suas atividades.

A comunidade de investimentos considera os fatores ESG particularmente importantes, já que as questões ESG são cada vez mais vistas como financeiramente “materiais” para uma carteira de investimentos (RICHARDSON, 2009). Assim, as organizações devem evidenciar como seus modelos de negócio vão gerar lucro contribuindo para o bem-estar da sociedade considerando em sua estratégia uma agenda ESG alinhada e que possa contribuir para o alcance das metas definidas pela ONU nos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável, que formam a maior e mais importante agenda mundial da sustentabilidade, conforme mostrado na **Figura 1**, com o protagonismo da ONU liderando conferências e relatórios até chegar na agenda 2030.

Figura 1: ONU como importante ator na jornada ESG (193 países membros)

- 1972 - 1ª Conferência do Meio Ambiente Humano em Estocolmo - Suécia
- 1987 – Relatório “Nosso Futuro Comum” (“Brundtland”): conceito de *Desenvolvimento Sustentável*
- 1992 – Conferência sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento no (Rio-92/Eco 92)
- 1997 – Protocolo de Quioto (redução da emissão de GEE)
- 2000 – Cúpula do Milênio (Objetivos a serem alcançados até 2015)
- 2004 – Publicação “Who Cares Wins” – “ESG”
- 2006 – Instituído o Programa PRI (Princípios para Investimento Responsável)
- 2012 – Conferência sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio+20): iniciativa SSE (Sustainable Stock Exchanges) – promover diálogo com investidores, companhias e reguladores para o investimento responsável de longo prazo, trabalhando pela divulgação de informações ESG
- 2015 – Conferência sobre as Mudanças Climáticas em Paris (Acordo de Paris), lançamento da Agenda 2030 e dos 17 ODS (Plano de ação: 169 metas)
- 2021 – COP 26 em Glasgow: compromisso dos países na busca da limitação do aquecimento global a 1,5C



Ao falarmos em ESG estamos falando de sustentabilidade empresarial

Fonte: adaptado com base nas principais conferências e iniciativas lideradas pela ONU desde 1972

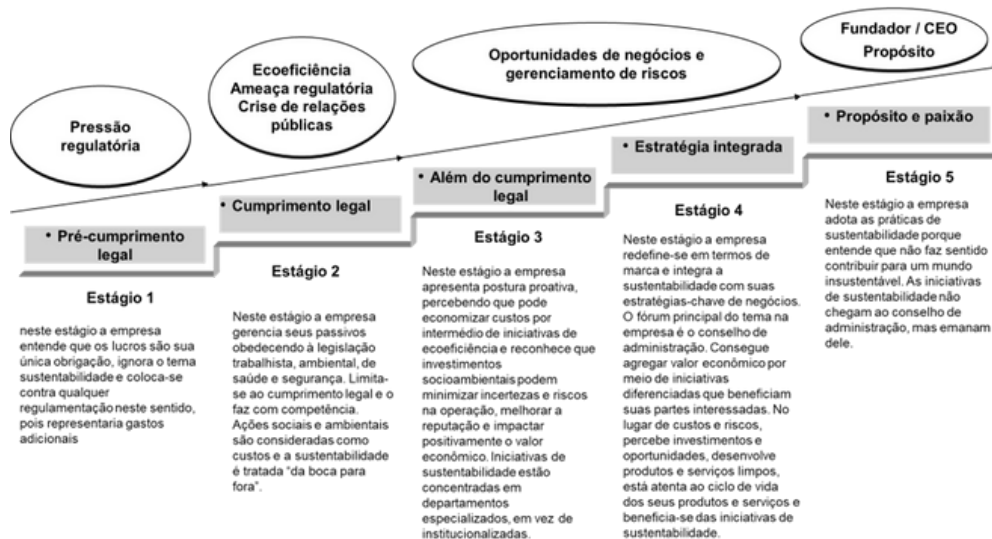
Faz-se necessário a busca pelo equilíbrio entre sucesso empresarial e promoção do bem-estar e da qualidade de vida da sociedade. Para isso, as organizações precisam ir além das questões econômico-financeiras, observando como podem mitigar os impactos adversos gerados pelas suas atividades.

Liderança e cultura organizacional

A sustentabilidade corporativa não é um simples processo, mas uma cultura construída, um posicionamento organizacional. Avançar a integração das questões ambientais, sociais e de governança (ESG) exige dos líderes uma postura mais aberta à mudança, sensibilidade para identificar necessidades de ajustes em comportamentos e valores e a receptividade para ouvir as demandas de um grupo maior e diverso. O relacionamento com os acionistas também se transforma e demanda da liderança o fortalecimento do diálogo, da confiança e do alinhamento para a construção do propósito. Faz parte das atribuições do conselho de administração ou da diretoria executiva, assegurar que seus líderes tenham as habilidades necessárias para conduzir essa complexa transformação. A gestão da cultura é um dos pontos críticos e ao mesmo tempo mais poderosos para fazer com que uma organização possa integrar os aspectos ESG em sua estrutura, pois ela vai assegurar a coerência, o alinhamento a valores e o foco necessário para a condução dessa transição.

Em função de sua postura frente a estímulos externos (legislação e regulamentação vigente) e internos (integração à estratégia ou aos princípios e propósito da empresa), as empresas podem ser classificadas em estágios no que diz respeito ao tratamento da sustentabilidade, vide **Figura 2** a seguir:

Figura 2: Estágio de sustentabilidade nas organizações



Fonte: adaptado de Willard (2005) e Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009)

O papel da liderança das organizações é fundamental para revisão desse modelo mental representado na Figura 2. Líderes implementam estruturas, práticas e a cultura que correspondem a sua forma de ver o mundo, seus valores e crenças. O nível de consciência de uma organização nunca é maior que o nível de consciência de seus líderes.

Governança e o ESG

O crescimento dos debates sobre ESG e os desafios para estruturação destes fatores nas organizações, tem criado pressão para que se avance nessa agenda, e que seja ampliada a compreensão sobre a importância da governança corporativa (G) como elo de ligação e sustentação dos eixos ambiental (E) e social (S).

Neste sentido entende-se como parte das atribuições do sistema de governança responder às necessidades orçamentárias tanto de custeio como de investimentos para o avanço dessa agenda, a partir de projetos identificados para mitigar exposição a riscos ESG, como climático, hídrico, de padrões de consumo, tendências regulatórias, demandas sociais que deverão fazer parte da avaliação integrada destes temas à matriz de riscos corporativos da organização.

Além disso, considerar o ciclo de vida dos produtos e serviços de forma sistêmica para o entendimento dos riscos e dos impactos socioambientais se torna tão importante quanto incentivar a participação em pactos empresariais contra fraude, corrupção, discriminação de raça, gênero entre outros temas que fazem parte de uma pauta mundial de transformação.

A medida em que este discurso e a sua prática ficam alinhados, as organizações poderiam estabelecer indicadores de desempenho para os temas materiais dos negócios, assumindo compromissos públicos e metas para a redução dos principais impactos socioambientais da organização.

Não obstante, a inovação precisa ser considerada como parte integrante da cultura e da estratégia organizacional a fim de capturar e incorporar às mudanças no padrão de consumo de produtos e serviços, especialmente tendências como o consumo consciente e a economia circular. Os desafios da sustentabilidade impõem a necessidade de um novo olhar sobre os negócios e uma visão de longo prazo pede a compreensão e a adequação das empresas a essas demandas do consumidor e da sociedade.

Gestão de riscos no contexto ESG

A forma como uma organização estrutura o tema ESG poderá trazer resultados positivos ou apenas mais atividades sem valor agregado. Há quem ainda se atenha à afirmação de que *“produzir sem carbono custa mais caro!”*. E nesse pensamento arcaico, trabalham a pauta ESG de forma desestruturado, trazendo riscos para a própria organização.

Por outro lado, muitos já se despertaram para as diversas possibilidades que agregam valor à organização, seja sob a ótica de mitigar riscos indesejados, seja pela perspectiva de potencializar riscos positivos, ou oportunidades.

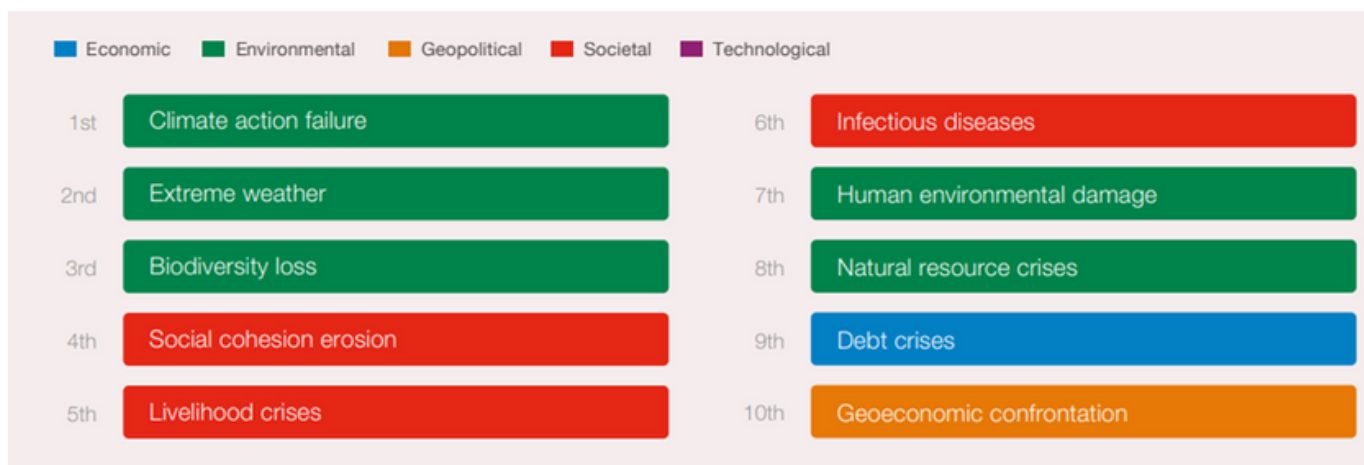
Enquanto parte de uma cultura de governança forte, a gestão de risco pode ser considerada como parte integrante do ESG. Uma governança robusta possui a gestão de risco como um pilar. A gestão de riscos sem uma governança estruturada é limitada e pouco eficaz. A gestão de riscos surge no contexto do ESG como uma grande alavanca que possibilita a identificação e tratamento de riscos emergentes em seus três aspectos sumarizados na sigla ESG. Logo, a gestão de risco não só faz parte do “G”, como também, quando bem executada, pode contribuir para uma empresa mais sustentável e resiliente, incluindo a mitigação de riscos ESG.

A gestão de riscos já existia antes da preocupação do mundo corporativo com o ESG. Riscos financeiros, contábeis e de processo são exemplos disso. No entanto, em um mundo com uma crescente preocupação sobre os aspectos de sustentabilidade, a gestão de riscos é ainda mais necessária. A classificação de riscos em “ESG” e “não-ESG” é de difícil definição, dada a permeabilidade da agenda do ESG, que toca todos os aspectos das organizações. Mesmo sendo de difícil definição, mas conhecendo um pouco o tema, já é possível esboçar algumas características deste grupo especial de riscos.

O *Global Risks Report 2022* apresenta os riscos mais graves em escala global ao longo dos próximos 10 anos, sendo possível observar que a grande maioria se relaciona diretamente à pauta ESG.



Figura 3: “Identify the most severe risks on a global scale over the next 10 years”



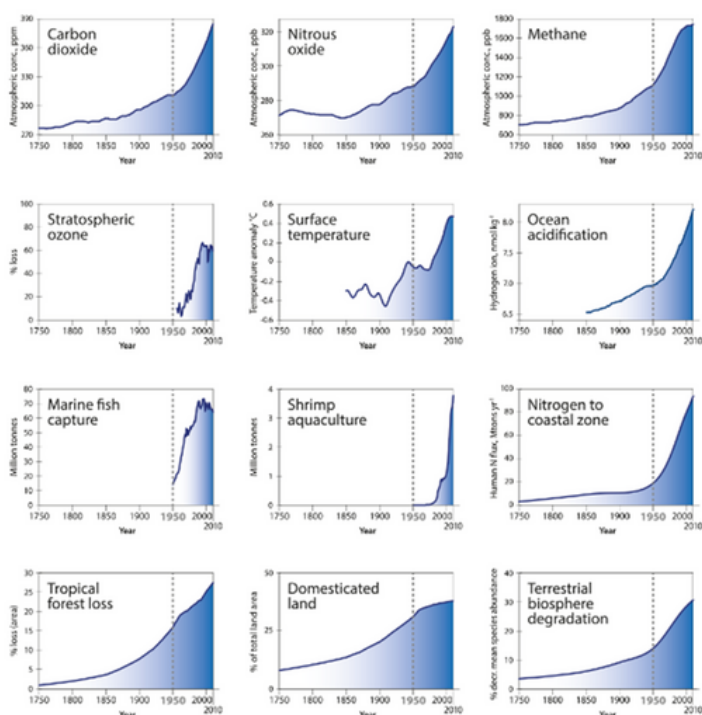
Fonte: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2021-2022

São apresentados a seguir alguns elementos chaves para análise de riscos em cada letra do acrônimo “ESG”.

“E – Environmental”: desde o final da 2ª Guerra Mundial, a humanidade testemunhou um aumento populacional e dos padrões de consumo sem paralelo. A população passou de 2 para 8 bilhões, o PIB mundial US\$ 9 trilhões para US\$ 100 trilhões (World Bank, 2011 US dólares). Esse crescimento todo se deu às custas da degradação do mundo natural. A **Figura 4** a seguir, extraída de *Steffen et al. (2015)*, elenca uma série de indicadores ambientais e seu declínio (ou piora) nos últimos 70 anos.

Figura 4: “Identify the most severe risks on a global scale over the next 10 years”

Earth system trends



Fonte: *The trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration. The Anthropocene (Stephen, 2015)*

Neste contexto, a pressão por modelos produtivos e de consumo mais sustentáveis se torna um imperativo. Há três maneiras que este imperativo pode se materializar como uma mudança real: por força de lei, como chamam os economistas ambientais em estruturas de comando e controle, às vezes, por incentivos econômicos e, por fim, por questões reputacionais ou de consumo consciente.

Não somente riscos, bem como oportunidades. Vários produtos, serviços e até modelos de negócios são criados a partir da transição para modelos de produção e consumo mais sustentáveis como citado. Exemplos de tópicos “E”: produção e uso de recursos não renováveis, emissão de GEE (gases de efeito estufa), eficiência energética, riscos climáticos, gestão da água, economia circular, preparação para emergências ambientais e extinção de espécies

“S – Social”: o crescimento econômico e populacional citado no último tópico também vem seguido de um processo dual que ao mesmo tempo que provocou aprofundamento das desigualdades existentes, permitiu a discussão de direitos para grupos até então marginalizados. Aliado a processo de avanço tecnológico e criação de redes de informação como a Internet e as mídias sociais, as tensões entre os diversos extratos da sociedade se intensificaram.

Não é de hoje que se espera que empresas sejam atores ativos de transformação social. Desde os filantropos americanos como Andrew Carnegie e Bill Gates até o Movimento do Capitalismo Consciente advogam que as empresas não sejam somente simples produtores de lucro, mas que também influenciem a sociedade para que promovam as mudanças sociais almejadas. Mesmo para aqueles que discordem dessa visão, não podem negar os efeitos negativos para uma empresa que ignora esse pleito.

Assim como conhecer a “pegada” ecológica do processo de sua empresa com todos os impactos positivos e negativos da empresa nos ecossistemas, também se faz necessário conhecer as desigualdades existentes na sociedade de onde aquela organização foi gerada. As empresas, as vezes de forma não-intencional, tendem a reproduzir as desigualdades dos meios em que estão inseridos. Uma forma eficaz para grupos engajados em uma determinada pauta é agir no seu papel de consumidores, pleiteando a



mudança de determinada postura da empresa, produzindo localmente a mudança que gostariam de ver na sociedade como um todo. E há de se enfatizar que se trata de um grupo específico. Desde 1891, quando donas de casa americanas boicotavam produtos de empresas que negavam direitos trabalhistas até exemplos recentes como da Budweiser (Estados Unidos, 2023), grupos de diferentes posições no espectro político usam do boicote como instrumento de persuasão.

Como exemplos de tópicos “S” que devem ser explorados na gestão de riscos: saúde e segurança de trabalhadores e consumidores, condições de trabalho, acesso a benefícios e promoções de forma equânime na empresa, diversidade e inclusão, Direitos Humanos, Saúde mental, Migração e Refugiados e impacto a comunidades locais.

“G – Governance”: a forma como as empresas são constituídas e quão transparentes e eficazes são seus modelos de governança definem os riscos deste tópico. Décadas atrás, a maioria das empresas eram geridas pelos seus donos com pouco escrutínio de suas decisões. À medida que as empresas cresceram e se tornaram sociedades de capital aberto, maior se fez a necessidade de adoção de modelos de governança que trouxessem maior racionalidade e transparência para as decisões de seus gestores.

Mesmo hoje, infelizmente, não é raro ver casos em que os mecanismos de governança falham e empresas são destruídas por ações unilaterais que não seguiram os devidos processos estabelecidos. É comum que riscos ambientais “E” e sociais “S” se materializem por uma falha nos processos de governança “G”. Como evitar? Assegurando que os temas ambientais, sociais e de governança estejam na pauta de discussões do conselho de administração e das reuniões executivas, onde são realizadas as tomadas de decisão e as definições estratégicas.

A governança corporativa define o modo como a organização vai exercer o seu propósito, determina e atribui os papéis e responsabilidades dos conselhos de administração e da diretoria executiva, e considera o engajamento com as partes interessadas. É esse sistema que garante a existência de processos e mecanismos adequados de gestão para os principais riscos e oportunidades relacionados aos aspectos que afetam e são afetados pela organização[1]. Assim, o “G” promove e direciona o “E” e o “S” no trinômio ESG. Em caráter consultivo, a criação de um comitê específico de assessoramento ao Conselho para o tema ESG tem sido uma boa prática em trazer análises estruturadas e qualificadas para as discussões dos conselheiros.

São exemplos de fontes de risco neste tópico: a composição dos Boards de conselho e executivo, a remuneração da Alta Direção, corrupção e fraude, proteção de dados, transparência, direitos de acionistas minoritários etc.

[1] Boas Práticas para uma Agenda ESG nas organizações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC

Como desenvolver maturidade na gestão de riscos ESG

Uma vez que a empresa identifica quais são seus principais riscos e oportunidades nos temas Environment (meio ambiente), Social (social) e Governance (governança) torna-se mais objetivo e efetivo o desenvolvimento de ações e processos que integram a pauta ESG. A seguir são explorados os tópicos mais importantes para fazer uma mitigação adequada de riscos ESG.

Riscos reputacionais e Riscos legais

Assim como citado no começo desse artigo, o ESG pode se traduzir desde requisitos minimamente legais, como o cumprimento de uma lei, até por questões de propósito, de fazer aquilo que deve ser feito, sem não ser necessariamente ser uma lei. No momento de identificação dos riscos ESG, se faz necessária essa reflexão. A posição da empresa é tão somente cumprir os requisitos legais? O impacto seria restrito a sanção do órgão regulador? A maneira como a empresa identifica o risco pode dizer muito sobre qual é o posicionamento da empresa quando se fala de ESG. Deixar de lado questões reputacionais é um erro que se paga caro. No próximo tópico será abordado como garantir que a identificação e mensuração dos riscos capturem essa exposição que vai muito além do simples cumprimento da lei.

A importância da visão externa

No momento da avaliação e identificação de risco é essencial ter o público correto engajado. A falta de uma diversidade de visões nos fóruns de avaliação de risco pode levar à subestimação ou, até mesmo, a não identificação correta da exposição da empresa. Inserir um público diverso nas discussões de risco, com visões dos stakeholders críticos ao processo discutido, deve ser feito com cautela, porém não deve ser evitado.



Antecipação é a chave

Algo que é muito comum é perceber o despreparo e surpresa das empresas quando enfrentam uma situação de crise devido a materialização de um risco de ESG. Não raro, as primeiras reações são desastrosas porque a empresa tende a adotar uma postura reativa, negando uma determinada conduta ou afirmando, em vão, que atende os requisitos legais. Desconhece, portanto, que parte do risco reputacional reside no fato que as expectativas da sociedade com relação a empresa não passam tão somente pela letra fria da lei. E pelo fato dos dois tópicos acima se fazerem presentes, a empresa deixa de se antecipar a temas sensíveis que poderiam ser, se não tratados em sua totalidade, pelo menos identificados de forma proativa. A falta dessa preparação antecipada é uma das razões por uma resposta à crise tão deficitária que, por vezes, torna o impacto reputacional maior do que quando o início da crise.

Neste ponto se entende uma característica crucial de riscos ESG. Na zona cinza entre uma lei e uma postura esperada não adotada, controles mitigatórios como uma comunicação, gestão de stakeholders e gestão de crise são fundamentais. Aprender com o erro dos outros e estar atento a mudanças de paradigmas também faz parte de uma boa antecipação.

Não o bastante, se antecipar no sentido de apenas “minimizar” o dano é pouco. O ideal, como dito no começo do artigo, seria repensar como implementar ações de sustentabilidade e, talvez, até redesenhar o negócio, transformando riscos em oportunidades.

O risco do “greenwashing” e de ações “bem-intencionadas”

Não é raro também, que riscos se materializem justamente quando empresas estão empenhadas em implementar suas ações na agenda do ESG. E há riscos de duas formas.

Na primeira, o risco da ação de ESG ser encarada pelos consumidores como não autêntica, fruto da astúcia da empresa, não de compromisso sério. Isso é o chamado “*greenwashing*”. São consideradas práticas de “*greenwashing*” aquelas que recaem em custos ambientais camuflados, logotipos com “temas verdes”, falsos rótulos, menções sem provas e imprecisão na comunicação sobre o tema sustentabilidade.

É fato que quando há uma percepção de Greenwashing (ou suas variações como *pinkwashing*, *blackwashing*, *bluwashing*, *socialwashing*, *rainbowwashing* e outros), a perda de lealdade e até da satisfação no consumo do produto e serviço são prejudicados (Zhang et al, 2018). É necessária uma reflexão responsável da empresa sobre como e quando veicular essas mudanças. Muitas vezes, o ganho almejado por aquela ação na agenda ESG é obliterado pela forma, vista muitas vezes como excessiva, maliciosa ou de má-fé, da empresa ao comunicá-la

Na segunda, a empresa adota uma postura que pode fazer sentido em uma agenda (ambiental por exemplo), mas que causa reflexos negativos em outras agendas (excluindo consumidores de baixa renda ou colocando a saúde dos consumidores em risco). Em casos recentes, as empresas se viram obrigadas a cancelar a ação e se retratar, deixando de capitalizar sobre os benefícios reais daquela mudança.

As práticas de greenwashing podem trazer danos irreversíveis a uma organização, o que incluem perda de valor, danos à imagem e reputação, multas e atuações e perda de clientes e parceiros de negócio.

Quando o risco é o modelo de negócio em si

Por vezes a empresa é cobrada por tornar seu plano de benefícios mais transparente, outras por dar maior patrocínio ao seu programa de diversidade e inclusão. Mas em outros casos, bem mais complexos, o problema não é processo específico, mas sim a empresa em si. Em outras palavras, o modelo de negócio adotado por aquela empresa já não mais faz sentido para uma parte da sociedade. Seja porque não contempla parte de seus stakeholders, adota padrões de segurança inadequados ou cause impactos ambientais não tolerados.

É sempre bom questionar se não existem mudanças incrementais no modelo de negócio que permitam que a empresa perdure. Em outros casos, mantenha-se a marca, porém a área de atuação ou o processo de produção pode ser completamente remodelado. Porém, para todos os casos, uma reflexão é necessária por parte dos investidores.

A ideia é sempre resguardar o valor da empresa. Insistir em um modelo de negócio obsoleto pode ser razoável hoje, porém destrutivo amanhã. De qualquer forma, é através da gestão de riscos que reflexões podem ser provocadas, engajamentos construídos. Abdicar desse processo é apenas acelerar a extinção da organização.

Conclusão e considerações finais

De maneira geral, é possível concluir que as organizações deveriam estruturar uma agenda na forma de uma trilha com um olhar de processo, sem descolar de sua atividade central, para não terem uma atuação pontual ou apenas de marketing na incorporação dos fatores ESG. No fundo trata-se de um posicionamento cultural por convicção (propósito), ou conveniência (reativa) ou constrangimento (sanções) que definirão o Norte ou tom desta temática na organização.

A Agenda ESG nas empresas precisa minimizar os efeitos das externalidades negativas, ao mesmo tempo em que busca a potencialização dos impactos positivos da sua atividade. Como parte dos esforços envidados nessa direção, os pilares Social e Ambiental aparecem como indutores das ações a serem desencadeadas com muita ênfase no pilar Governança Corporativa, no qual a gestão de riscos, incluindo os riscos ESG, assume posição de destaque. É de singular importância o conhecimento do conceito de externalidades, dos fatores que as provocam e dos efeitos que elas podem gerar. Para se evitar o *greenwashing*, é necessário o correto entendimento do problema, em toda a sua complexidade, de forma que os recursos, sempre escassos, sejam empregados da forma mais eficaz e transparente possível.

As iniciativas ESG, quando baseadas na Gestão de Riscos (e Oportunidades), permitem que os resultados sejam alcançados e possibilidades desejadas sejam capturadas, agregando valor à imagem e reputação das organizações, conseqüentemente aumentando seu valor de mercado.

Referências

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century Business*. Oxford: First release, 1997

Fórum Econômico Mundial, "The global risks report", 2022. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>. Published: 11 January 2022

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC – Boas Práticas para uma Agenda ESG nas organizações

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. – IBGC. – São Paulo, SP: IBGC, 2022.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C.K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, n.87, v. 9, p. 25-34. 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: 17 objetivos para transformar nosso mundo*. 2015. Disponível em: <https://www.nacoesunidas.org/pos2015/> Acesso em: 20 abril 2022.

RICHARDSON, B.J. Manter o investimento ético: Questões regulatórias para investir para a sustentabilidade. *Journal of Business Ethics*, v. 87, 555–572. 2009

WILLARD, B. *The next sustainability wave: building boardroom buy-in*. Gabriola Island: New Society Publishers, 2005.

Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O., & Ludwig, C. (2015). The trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration. *The Anthropocene Review*, 2(1), 81–98.

<https://doi.org/10.1177/2053019614564785>

Zhang, D., Wang, C. & Dong, Y. How Does Firm ESG Performance Impact Financial Constraints? An Experimental Exploration of the COVID-19 Pandemic. *Eur J Dev Res* 35, 219–239 (2023).

<https://doi.org/10.1057/s41287-021-00499-6>

Budwiser, 2023 Extraído de: <https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2023/04/anheuser-busch-dona-da-budweiser-demite-dois-executivos-apos-propaganda-com-influenciadora-trans.ghhtml> às 12:00h 8 de maio de 2023.

Fábio Santana é Engenheiro Metalúrgico e Mestre em Sustentabilidade pela Universidade Federal de Ouro Preto, especialização em Gestão Empresarial com ênfase em Finanças, Administração e Negócios pela FGV-SP, Especialista Master Credenciado na Fundação Nacional da Qualidade. Mais de 25 anos de experiência na área de Gestão Empresarial, com ênfase em planejamento estratégico, gestão por processos, gestão de riscos, e excelência organizacional. É Consultor em Governança, Gestão de Riscos e Compliance da HECT CONSULTORIA.

Franknelli Araújo é Engenheiro de Produção pela UFOP com especialização em Pesquisa Operacional; Mestrando em *Disaster Risk Management and Climate Change Adaptation* na Universidade de Copenhagen, Dinamarca. Mais de dezesseis anos de experiência em grandes empresas do setor mineral, sendo mais de 10 anos com atuação em gestão de riscos, *compliance* e seguros. É Consultor em Governança, Gestão de Riscos e Compliance da HECT CONSULTORIA.

Flávia Melo é Engenheira de Controle e Automação, especialista em Gerenciamento de Riscos Corporativos pelo *Institute of Risk Management | IRM Certificate, CCEP-I - Certified Compliance and Ethics Professional - International*, especialização em Gestão Empresarial com ênfase em Finanças, Administração e Negócios pela FDC. É membro da Comissão de Gestão de Riscos do IBGC, consultora e diretora associada da HECT Consultoria.