

NORMA  
BRASILEIRA

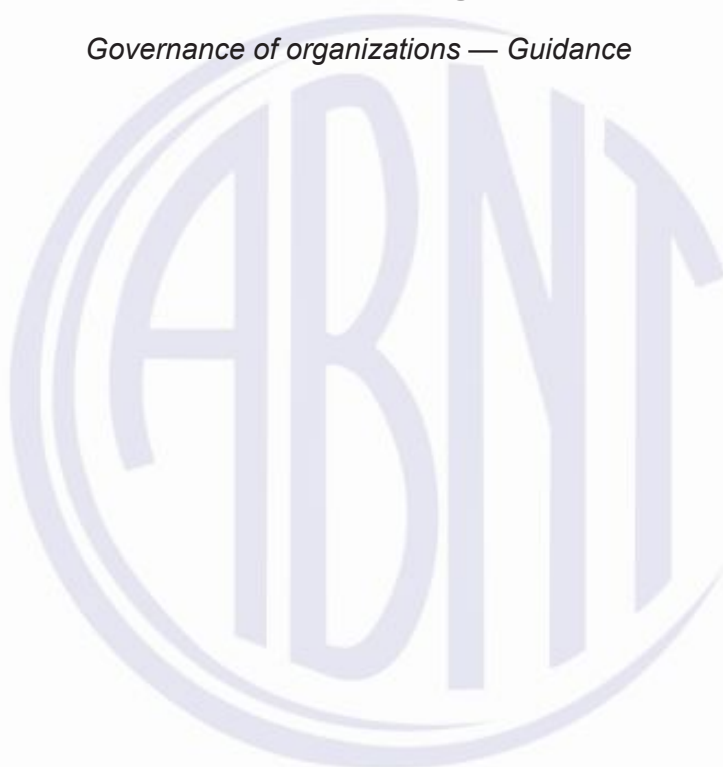
ABNT NBR  
ISO  
37000

Primeira edição  
28.09.2022

---

## Governança de organizações — Orientações

*Governance of organizations — Guidance*



ICS 03.100.02

ISBN 978-85-07-09329-9



ASSOCIAÇÃO  
BRASILEIRA  
DE NORMAS  
TÉCNICAS

Número de referência  
ABNT NBR ISO 37000:2022  
44 páginas

© ISO 2021 - © ABNT 2022



© ISO 2021

Todos os direitos reservados. A menos que especificado de outro modo, nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou utilizada por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e microfilme, sem permissão por escrito da ABNT, único representante da ISO no território brasileiro.

© ABNT 2022

Todos os direitos reservados. A menos que especificado de outro modo, nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou utilizada por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e microfilme, sem permissão por escrito da ABNT.

ABNT

Av. Treze de Maio, 13 - 28º andar

20031-901 - Rio de Janeiro - RJ

Tel.: + 55 21 3974-2300

Fax: + 55 21 3974-2346

[abnt@abnt.org.br](mailto:abnt@abnt.org.br)

[www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)

## Sumário

Página

Prefácio Nacional .....	v
Introdução .....	vi
1 Escopo .....	1
2 Referências normativas .....	1
3 Termos e definições .....	1
4 A governança das organizações .....	7
4.1 Generalidades .....	7
4.2 Governança integrada .....	8
4.2.1 Generalidades .....	8
4.2.2 Governança e delegação .....	8
4.2.3 Governança e gestão .....	9
4.2.4 Governança e sustentabilidade .....	9
4.2.5 Governança e partes interessadas .....	10
4.3 O Órgão de governança .....	10
4.3.1 Composição e estrutura .....	10
4.3.2 Competência .....	11
5 Visão geral .....	11
6 Princípios de governança .....	16
6.1 Propósito .....	16
6.1.1 Princípio .....	16
6.1.2 Justificativa .....	16
6.1.3 Principais aspectos da prática .....	17
6.2 Geração de valor .....	18
6.2.1 Princípio .....	18
6.2.2 Justificativa .....	19
6.2.3 Principais aspectos da prática .....	19
6.3 Estratégia .....	21
6.3.1 Princípio .....	21
6.3.2 Justificativa .....	21
6.3.3 Aspectos-chave da prática .....	22
6.4 Supervisão .....	24
6.4.1 Princípio .....	24
6.4.2 Justificativa .....	24
6.4.3 Aspectos-chave da prática .....	24
6.5 Responsabilização .....	27
6.5.1 Princípio .....	27
6.5.2 Justificativa .....	27
6.5.3 Principais aspectos da prática .....	28
6.6 Engajamento das partes interessadas .....	29
6.6.1 Princípio .....	29
6.6.2 Justificativa .....	29

6.6.3	Aspectos-chave da prática.....	30
6.7	Liderança .....	31
6.7.1	Princípio .....	31
6.7.2	Justificativa.....	31
6.7.3	Aspectos-chave da prática.....	31
6.8	Dados e decisões .....	34
6.8.1	Princípio .....	34
6.8.2	Justificativa.....	34
6.8.3	Aspectos-chave da prática.....	35
6.9	Governança de risco.....	37
6.9.1	Princípio .....	37
6.9.2	Justificativa.....	37
6.9.3	Aspectos-chave da prática.....	37
6.10	Responsabilidade social .....	40
6.10.1	Princípio .....	40
6.10.2	Justificativa.....	40
6.10.3	Aspectos-chave da prática.....	41
6.11	Viabilidade e desempenho ao longo do tempo .....	42
6.11.1	Princípio .....	42
6.11.2	Justificativa.....	42
6.11.3	Aspectos-chave da prática.....	42
	Bibliografia.....	44
 <b>Figuras</b>		
	Figura 1 – Governança de organizações – Visão geral .....	ix
	Figura 2 – Governança de organizações – Princípios e resultados .....	12
	Figura 3 – Modelo de geração de valor organizacional .....	20
 <b>Tabelas</b>		
	Tabela 1 – Princípios gerais de governança organizacional.....	14
	Tabela 2 – Exemplos de valores e comportamentos de liderança .....	33

## Prefácio Nacional

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Foro Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e das Comissões de Estudo Especiais (ABNT/CEE), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas pelas partes interessadas no tema objeto da normalização.

Os Documentos Técnicos internacionais adotados são elaborados conforme as regras da ABNT Diretiva 3.

A ABNT chama a atenção para que, apesar de ter sido solicitada manifestação sobre eventuais direitos de patentes durante a Consulta Nacional, estes podem ocorrer e devem ser comunicados à ABNT a qualquer momento (Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996).

Os Documentos Técnicos ABNT, assim como as Normas Internacionais (ISO e IEC), são voluntários e não incluem requisitos contratuais, legais ou estatutários. Os Documentos Técnicos ABNT não substituem Leis, Decretos ou Regulamentos, aos quais os usuários devem atender, tendo precedência sobre qualquer Documento Técnico ABNT.

Ressalta-se que os Documentos Técnicos ABNT podem ser objeto de citação em Regulamentos Técnicos. Nestes casos, os órgãos responsáveis pelos Regulamentos Técnicos podem determinar as datas para exigência dos requisitos de quaisquer Documentos Técnicos ABNT.

A ABNT NBR ISO 37000 foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Governança de Organizações (ABNT/CEE-309). O Projeto circulou em Consulta Nacional conforme Edital nº 08, de 05.08.2022 a 05.09.2022.

A ABNT NBR ISO 37000 é uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 37000:2021, que foi elaborada pelo *Technical Committee Governance of organizations* (ISO/TC 309).

O Escopo em inglês da ABNT NBR ISO 37000 é o seguinte:

### Scope

*This document gives guidance on the governance of organizations. It provides principles and key aspects of practices to guide governing bodies and governing groups on how to meet their responsibilities so that the organizations they govern can fulfil their purpose. It is also intended for stakeholders involved in, or impacted by, the organization and its governance.*

*It is applicable to all organizations regardless of type, size, location, structure or purpose.*

## Introdução

A busca do propósito está no centro de todas as organizações e é, portanto, de importância primordial para a governança de organizações. A boa governança de organizações estabelece as bases para o cumprimento do propósito da organização de forma ética, eficaz e responsável, de acordo com as expectativas das partes interessadas. Os resultados organizacionais desta boa governança são:

- desempenho eficaz;
- administração (*stewardship*) responsável;

**NOTA BRASILEIRA** O termo em inglês “*stewardship*” não tem uma tradução direta para o português. O seu significado é o de “a tarefa de supervisionar ou tomar conta de algo, como uma organização ou propriedade”. Para evitar confusão com o sentido comum da palavra “administração”, a Comissão de Estudo deliberou por traduzir o termo “*stewardship*” como “administração (*stewardship*)”.

- comportamento ético.

Boa governança significa que a tomada de decisão da organização é baseada no *ethos*, cultura, normas, práticas, comportamentos, estruturas e processos da organização. A boa governança cria e mantém uma organização com um propósito claro, que proporciona valor a longo prazo, consistente com as expectativas das suas partes interessadas pertinentes. A implementação da boa governança é baseada em liderança, em valores e em um quadro de mecanismos, processos e estruturas que são apropriados aos contextos interno e externo da organização.

Esta orientação é dirigida aos órgãos de governança e grupos de governança, mas também pode ser útil para aqueles que os apoiam no exercício de suas funções, como:

- pessoal;
- praticantes de governança;
- outras partes interessadas.

Organizações que utilizam esta orientação estarão melhor equipadas para entender as expectativas de suas partes interessadas e aplicar a criatividade, cultura, princípios e desempenho necessários para entregar os objetivos da organização de acordo com seu propósito e valores. Seus órgãos de governança responsabilizarão os gestores e assegurarão que a cultura, as normas e as práticas da organização estejam alinhadas com o propósito e os valores da organização.

Esta orientação estabelece princípios de governança que auxiliarão os órgãos de governança no exercício dos seus deveres de forma eficaz, prudente e eficiente, ao mesmo tempo em que aumenta a confiança, inclusão, responsabilização, legitimidade, capacidade de resposta rápida, transparência e equidade. Os órgãos de governança que aplicam esta orientação podem esperar que as organizações que governam alcançarão desempenho eficaz, administração (*stewardship*) responsável e comportamento ético.

Quando as organizações usam este documento, as partes interessadas em todos os países e setores podem ter maior confiança de que os órgãos de governança dessas organizações são responsáveis, responsabilizáveis, justos e transparentes, agem com probidade e tomam decisões baseadas em riscos e esclarecidas por:

- informação verossímil e dados confiáveis;



- expectativas das partes interessadas;
- obrigações de *compliance*;
- expectativas éticas e da sociedade, incluindo as antecipadas para as futuras gerações;
- impactos, e confiança, no ambiente natural.

Os benefícios da boa governança podem se aplicar:

- a) à própria organização;
- b) às partes interessadas membro;
- c) a outras partes interessadas.

Exemplos de valor gerado por boa governança incluem o seguinte:

- Melhor geração de valor para as partes interessadas a longo prazo: a boa governança promove uma supervisão eficaz da organização e, assim, ajuda a assegurar o alinhamento entre o propósito organizacional, estratégia, atividades e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas<sup>[15]</sup>. Isso melhora a geração de valor para as partes interessadas a longo prazo.
- Administração (*stewardship*) eficaz de recursos: o engajamento eficaz das partes interessadas, divulgações protegidas (denúncias) e mediação, limites apropriados da autoridade executiva, terminologia consistente, transparência da tomada de decisão e responsabilização, tudo contribui para melhorar a confiança das partes interessadas de que a organização gerencia recursos de forma responsável.
- Melhor resiliência organizacional e desempenho: a organização é capaz de permanecer resiliente quando impactada negativamente por seu contexto em mudança e quando aproveitar oportunidades valiosas como resultado dessas mudanças por meio de boas práticas de governança. Essas práticas incluem estratégia de adaptação, liderança ética, planejamento sucessório eficaz, delegação clara de autoridade e responsabilidades e supervisão da gestão de riscos e controles internos.
- Melhoria da eficácia da tomada de decisões: com o aumento das taxas de mudança e complexidade dentro das quais as organizações operam, a boa governança promove a consideração holística da organização, o seu propósito e o contexto em que atua, resultando em uma melhor tomada de decisão. Clareza da responsabilização, responsabilidades e autoridade delegada são boas práticas de governança, que aumentam a velocidade de tomada de decisão organizacional, ação e resultados.
- Melhor composição e retenção de pessoal: as pessoas que são motivadas não apenas por interesses financeiros, mas também pelo propósito organizacional e por valores organizacionais intangíveis, como equidade e transparência, são atraídas por organizações que demonstram boas práticas de governança, como liderança ética e eficaz.
- Maior confiança dos investidores e credores: a liderança e a supervisão eficazes, a tomada de decisão holística, a transparência e as relações eficazes com as partes interessadas, as considerações de sustentabilidade e a certeza da gestão de *compliance* contribuem para o aumento da confiança na organização. Por sua vez, isso pode melhorar o acesso ao capital e reduzir o custo do capital.

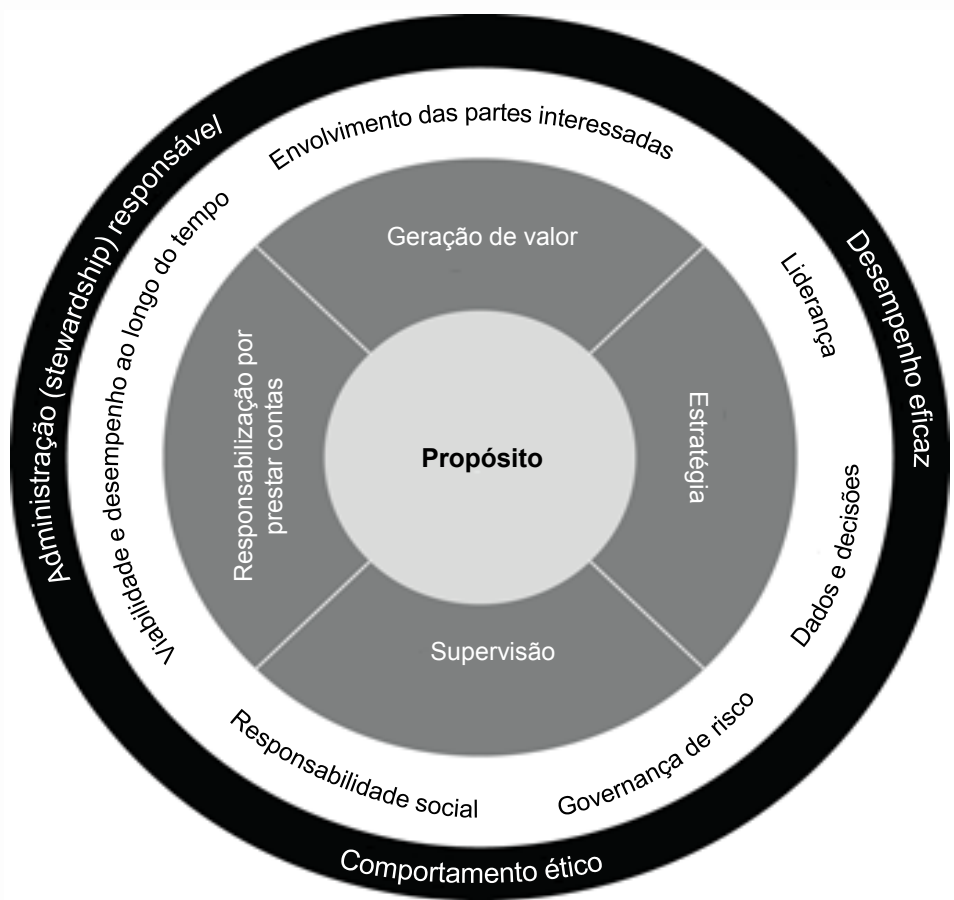
- Aumento do valor dos ativos intangíveis: a transparência com as partes interessadas e o comportamento organizacional responsável (cidadania corporativa) contribuem para o valor dos ativos intangíveis da organização, como reputação, imagem pública, confiança pública e benevolência.

Finalmente, a boa governança inclui ações pelo órgão de governança (por exemplo, criação de políticas de governança) para dirigir suas organizações a fornecer às partes interessadas relatos transparentes, claros e concisos, e acesso à informação. Isso permite que os reguladores e a sociedade, por meio de seus representantes devidamente nomeados, avaliem os impactos positivos e negativos ambientais, sociais e econômicos da organização. A boa governança oferece ainda às partes interessadas a oportunidade de responsabilizar as organizações, comparar seus resultados, destacar práticas inapropriadas e monitorar os impactos na sociedade, a economia e o ambiente natural.

A governança das organizações é facilitada pela aplicação de princípios que ajudem a organização a cumprir seu propósito organizacional e, ao fazê-lo, gerar valor para a organização e para as suas partes interessadas.

A Figura 1 fornece uma visão geral da governança das organizações e dos princípios e resultados de governança descritos neste documento. Esses componentes já podem existir na íntegra ou em parte na organização. No entanto, às vezes, precisam ser adaptados ou melhorados para que a governança da organização permaneça eficaz, eficiente e apropriada ao seu contexto e à natureza dinâmica únicos.





**Legenda**



resultados da governança



princípio primário de governança



princípios fundamentais de governança



princípios facilitadores de governança

**Figura 1 – Governança de organizações – Visão geral**



# Governança de organizações — Orientações

## 1 Escopo

Este documento fornece orientações sobre a governança das organizações. Fornece também princípios e aspectos-chave das práticas para orientar os órgãos de governança e os grupos de governança sobre como cumprir as suas responsabilidades, de modo que as organizações que governam possam cumprir o seu propósito. Destina-se às partes interessadas envolvidas ou impactadas pela organização e pela sua governança.

É aplicável a todas as organizações, independentemente do tipo, porte, localização, estrutura ou propósito.

## 2 Referências normativas

Não existe referência normativa para este documento.

## 3 Termos e definições

Para os efeitos deste documento, aplicam-se os seguintes termos e definições.

A ISO e a IEC mantêm as bases de dados terminológicos para uso em normalização nos seguintes endereços:

- ISO *Online browsing platform*: disponível em <https://www.iso.org/obp>
- IEC *Electropedia*: disponível em <http://www.electropedia.org/>

### 3.1 Governança e organização

#### 3.1.1

##### **governança de organizações**

sistema de características humanas pelo qual uma *organização* (3.1.3) é dirigida, supervisionada e responsabilizada pelo alcance do seu propósito definido

#### 3.1.2

##### **estrutura organizacional de governança**

estratégias, *políticas de governança* (3.2.9), estruturas de tomada de decisão e *responsabilizações* (3.2.2), por meio dos quais funcionam os arranjos de governança da *organização* (3.1.3)

#### 3.1.3

##### **organização**

pessoa ou grupo de pessoas que têm suas próprias funções com *responsabilidades* (3.2.3), autoridades e relações para alcançar seus objetivos

Nota 1 de entrada: O conceito de organização inclui, mas não é limitado a, empreendedor individual, companhia, corporação, firma, empresa, autoridade, parceria, instituição de caridade, ou parte ou combinação destes, seja incorporada ou não, pública ou privada.

[FONTE: ABNT NBR ISO 37301:2021, 3.1, modificada – A Nota 2 de entrada foi excluída.]

### 3.1.4

#### **entidade organizacional**

*organização* (3.1.3) que tem uma existência distinta e independente

Nota 1 de entrada: Em alguns casos, uma entidade organizacional pode ser uma pessoa jurídica.

### 3.1.5

#### **documentos constitutivos**

conjunto ou seleção única de documentos oficiais que estabelecem a existência e a *responsabilização* (3.2.2) da *organização* (3.1.3) conforme alterados de tempos em tempos

Nota 1 de entrada: Os documentos variam dependendo do tipo e da localização da organização, e podem incluir uma escritura de incorporação, contrato social ou estatuto.

### 3.1.6

#### **risco**

efeito da incerteza nos objetivos

Nota 1 de entrada: Um efeito é um desvio em relação ao esperado. Pode ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças.

Nota 2 de entrada: Objetivos podem possuir diferentes aspectos e categorias, e podem ser aplicados em diferentes níveis.

Nota 3 de entrada: Um objetivo pode ser expresso de outras formas, por exemplo, como um resultado pretendido.

[FONTE: ABNT NBR ISO 31000:2018, 3.1, modificada – A Nota 3 de entrada foi substituída.]

### 3.1.7

#### **apetite pelo risco**

quantidade e tipo de *riscos* (3.1.6) que uma *organização* (3.1.3) está preparada para buscar, reter ou assumir

[FONTE: ABNT ISO Guia 73:2009, 3.7.1.2]

### 3.1.8

#### **critérios de risco**

termos de referência contra os quais a significância de um *risco* (3.1.6) é avaliada

Nota 1 de entrada: Os critérios de risco são baseados nos objetivos organizacionais e no contexto externo e contexto interno.

Nota 2 de entrada: Os critérios de risco podem ser derivados de normas, leis, políticas e outros requisitos.

[FONTE: ABNT ISO Guia 73:2009, 3.3.1.3]

### 3.1.9

#### **tolerância ao risco**

disposição da *organização* (3.1.3) ou *parte interessada* (3.3.1) em suportar o *risco* (3.1.6) após o *tratamento do risco* (3.1.11), a fim de atingir seus objetivos

Nota 1 de entrada: A tolerância ao risco pode ser influenciada por requisitos legais ou regulatórios.

[FONTE: ABNT ISO Guia 73:2009, 3.7.1.3]

**3.1.10****nível de risco**

magnitude de um *risco* (3.1.6), expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades

[FONTE: ABNT ISO Guia 73:2009, 3.6.1.8]

**3.1.11****tratamento de riscos**

processo para modificar o *risco* (3.1.6)

Nota 1 de entrada: O tratamento de risco pode envolver:

- a ação de evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco;
- assumir ou aumentar o risco, a fim de buscar uma oportunidade;
- a remoção da fonte de risco;
- a alteração da probabilidade;
- a alteração das consequências;
- o compartilhamento do risco com outra parte ou partes (incluindo contratos e financiamento do risco); e
- a retenção do risco por uma escolha consciente.

Nota 2 de entrada: Os tratamentos de riscos relativos a consequências negativas são muitas vezes referidos como “mitigação de riscos”, “eliminação de riscos”, “prevenção de riscos” e “redução de riscos”.

Nota 3 de entrada: O tratamento de riscos pode criar novos riscos ou modificar riscos existentes.

[FONTE: ABNT ISO Guia 73:2009, 3.8.1]

**3.2 Princípios e resultados****3.2.1****princípio**

verdade, proposição ou premissa fundamental que serve de base para um conjunto de crenças ou comportamentos ou para uma cadeia de raciocínio

[FONTE: BS 13500:2013, 2.14, modificada – A forma singular foi usada.]

**3.2.2****responsabilização**

obrigação perante outrem para cumprimento de uma *responsabilidade* (3.2.3)

Nota 1 de entrada: A obrigação inclui o dever de informar e explicar a maneira como a responsabilidade foi cumprida.

Nota 2 de entrada: O não cumprimento de uma responsabilidade tem consequências que podem ser aplicadas à parte responsabilizada.

<b>NOTA BRASILEIRA</b>	No Brasil, com frequência, o termo <i>accountability</i> abrange também o conceito de prestação de contas.
------------------------	--

### 3.2.3

#### **responsabilidade**

obrigação de agir e tomar decisões para alcançar os resultados necessários

[FONTE: ABNT NBR ISO/IEC 38500:2018, 2.22]

### 3.2.4

#### **delegação**

atribuição de autoridade e *responsabilidade* (3.2.3) de quem as detém para terceiros

### 3.2.5

#### **compliance**

atendimento a todas as *obrigações de compliance* (3.2.6) da *organização* (3.1.3)

[FONTE: ABNT NBR ISO 37301:2021, 3.26]

### 3.2.6

#### **obrigações de compliance**

requisitos que uma *organização* (3.1.3) mandatoriamente tem que cumprir, como também os que uma organização voluntariamente escolhe cumprir

[FONTE: ABNT NBR ISO 37301:2021, 3.25]

### 3.2.7

#### **comportamento ético**

comportamento que esteja de acordo com os *princípios* (3.2.1) aceitos de uma conduta moral e correta no contexto de uma situação específica e que seja consistente com *normas internacionais de comportamento* (3.2.8)

[FONTE: ABNT NBR ISO 26000:2010, 2.7]

### 3.2.8

#### **normas internacionais de comportamento**

expectativas de comportamento organizacional socialmente responsável oriundas do direito internacional consuetudinário, dos princípios geralmente aceitos de leis internacionais ou de acordos intergovernamentais que sejam universalmente ou praticamente universalmente reconhecidos

Nota 1 de entrada: Acordos intergovernamentais incluem tratados e convenções.

Nota 2 de entrada: Apesar do direito internacional consuetudinário, dos princípios geralmente aceitos de leis internacionais e de acordos intergovernamentais serem originalmente direcionados a governos, eles expressam objetivos e princípios aos quais todas as organizações podem aspirar.

Nota 3 de entrada: As normas internacionais de comportamento evoluem com o tempo.

[FONTE: ABNT NBR ISO 26000:2010, 2.11]

### 3.2.9

#### **política de governança**

intenções e direção de uma *organização* (3.1.3), como expressas formalmente por seu *órgão de governança* (3.3.4)



### 3.2.10

#### **propósito organizacional**

razão de ser de uma *organização* (3.1.3)

Nota 1 de entrada: O propósito organizacional é o valor último que a organização pretende gerar para *partes interessadas* (3.3.1) especificadas.

Nota 2 de entrada: O propósito organizacional orienta os objetivos de desempenho e fornece um contexto claro para a tomada de decisões diárias pelas partes interessadas pertinentes.

### 3.2.11

#### **valores organizacionais**

crenças sobre resultados ou ações desejáveis definidas pela *organização* (3.1.3) como boas e importantes, para serem explícita ou implicitamente compartilhadas e aplicadas pela organização

### 3.2.12

#### **responsabilidade social**

*responsabilidade* (3.2.3) de uma *organização* (3.1.3) pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um *comportamento ético* (3.2.7) e transparente que:

- contribua para o *desenvolvimento sustentável* (3.2.14), inclusive a saúde e bem-estar da sociedade;
- leve em consideração as expectativas das *partes interessadas* (3.3.1);
- esteja em *compliance* (3.2.5) com a legislação aplicável e seja consistente com as *normas internacionais de comportamento* (3.2.8);
- esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

Nota 1 de entrada: Atividades incluem produtos, serviços e processos.

Nota 2 de entrada: Relações referem-se às atividades da organização dentro de sua esfera de influência.

[FONTE: ABNT NBR ISO 26000:2010, 2.18]

### 3.2.13

#### **sustentabilidade**

estado do sistema global, incluindo aspectos ambientais, sociais e econômicos, em que as necessidades do presente são atendidas sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades

Nota 1 de entrada: Os aspectos ambientais, sociais e econômicos interagem, são interdependentes e muitas vezes são referidos como as três dimensões da sustentabilidade.

Nota 2 de entrada: Sustentabilidade é o objetivo do *desenvolvimento sustentável* (3.2.14).

[FONTE: ISO Guide 82:2019, 3.1]

### 3.2.14

#### **desenvolvimento sustentável**

desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades

Nota 1 de entrada: Desenvolvimento sustentável refere-se à integração de objetivos de alta qualidade de vida, saúde e prosperidade com justiça social e manutenção da capacidade da Terra de suportar a vida em toda

a sua diversidade. Esses objetivos sociais, econômicos e ambientais são interdependentes e reforçam-se mutuamente. Desenvolvimento sustentável pode ser tratado como uma forma de expressar as expectativas mais amplas da sociedade como um todo.

[FONTE: ABNT NBR ISO 26000:2010, 2.23]

### 3.3 Papéis

#### 3.3.1

##### **parte interessada**

pessoa ou *organização* (3.1.3) que pode afetar, ser afetada ou se perceber afetada por uma decisão ou atividade

Nota 1 de entrada: Dependendo da natureza da organização, as partes interessadas podem incluir *partes interessadas membro* (3.3.2) e outras partes interessadas, incluindo clientes, reguladores, fornecedores e funcionários.

Nota 2 de entrada: Nas normas de sistema de gestão da ISO, uma parte interessada pode ser referida como uma “parte interessada”.

[FONTE: ABNT NBR ISO 37301:2021, 3.2, modificada – O termo “parte interessada” foi excluído. As Notas 1 e 2 de entrada foram adicionadas.]

#### 3.3.2

##### **parte interessada membro**

*parte interessada* (3.3.1) que tem uma obrigação legal ou direito definido de tomar decisões em relação ao *órgão de governança* (3.3.4) e perante quem o órgão de governança é responsabilizável

Nota 1 de entrada: Estes direitos ou obrigações são frequentemente registrados nos documentos constitutivos da *organização* (3.1.3), leis e/ou regulamentos.

Nota 2 de entrada: Estas decisões podem incluir, por exemplo, a determinação da composição do órgão de governança ou os parâmetros dentro dos quais o órgão de governança toma decisões.

Nota 3 de entrada: Os órgãos de governança são responsabilizados perante essas partes interessadas pelos resultados da organização, assim como pelo desempenho do órgão de governança.

Nota 4 de entrada: As partes interessadas membro podem incluir e são frequentemente designadas como os acionistas e os membros de uma organização.

#### 3.3.3

##### **parte interessada de referência**

*parte interessada* (3.3.1) a quem o *órgão de governança* (3.3.4) decidiu responsabilizar-se ao tomar decisões relativas ao *propósito organizacional* (3.2.10)

EXEMPLO Conselho de assessoria científica em uma organização de pesquisa, pais dos alunos em uma escola, conselhos consultivos comunitários em empresas.

Nota 1 de entrada: Em alguns casos, uma *parte interessada membro* (3.3.2) também pode ser uma parte interessada de referência.

**3.3.4****órgão de governança**

pessoa ou grupo de pessoas que tem a *responsabilização* (3.2.2) final por toda a *organização* (3.1.3)

Nota 1 de entrada: Toda *entidade organizacional* (3.1.4) tem um órgão de governança, esteja ou não explicitamente estabelecido. Quando a organização não é uma entidade organizacional, o termo *grupo de governança* (3.3.5) é aplicável onde “órgão de governança” é usado ao longo deste documento.

Nota 2 de entrada: Um órgão de governança pode ser explicitamente estabelecido em vários formatos, incluindo, mas não se limitando a, um conselho de administração, conselho de supervisão, diretor único, diretoria conjunta e vários diretores ou curadores.

Nota 3 de entrada: As normas de sistema de gestão ISO fazem referência ao termo “Alta Direção” para descrever um papel que, dependendo da norma e do contexto organizacional, reporta-se ao e é responsabilizável perante o órgão de governança.

**NOTA BRASILEIRA** A Comissão de Estudo Especial optou pela tradução do termo “*governing bodies*” como “órgãos de governança”, diferentemente do que foi adotado em outras normas da ABNT/CEE-309.

**3.3.5****grupo de governança**

pessoa ou grupo de pessoas que governa uma *organização* (3.1.3)

Nota 1 de entrada: Em alguns casos, o grupo de governança pode incluir gestores executivos ou pessoas que tenham um papel de Alta Direção, enquanto mantêm os papéis de gestão e governança distintos.

Nota 2 de entrada: Em alguns casos, o grupo de governança pode incluir uma pessoa ou grupo de pessoas representando uma *entidade organizacional* (3.1.4).

Nota 3 de entrada: Quando uma organização abrange várias entidades organizacionais, ela é governada por um grupo de governança. Além disso, quando uma organização existe inserida totalmente dentro de uma entidade organizacional (por exemplo, uma empresa subsidiária ou departamento), ela possui um grupo de governança que é responsável pela manutenção da governança integrada da entidade organizacional.

Nota 4 de entrada: As normas de sistema de gestão ISO fazem referência ao termo “Alta Direção” para descrever um papel que, dependendo da norma e do contexto organizacional, reporta-se ao e é responsabilizável perante o grupo de governança.

**3.3.6****pessoal**

diretores, administradores, contratados ou trabalhadores temporários e voluntários da *organização* (3.1.3)

[FONTE: ABNT NBR ISO 37001:2017, 3.25, modificada – As Notas 1 e 2 de entrada foram excluídas.]

**4 A governança das organizações****4.1 Generalidades**

Todas as partes interessadas esperam que as organizações, especialmente aquelas que impactam diretamente em suas vidas, sejam bem governadas. Isso resulta na necessidade de desenvolver uma compreensão comum do que constitui a governança das organizações em todas as jurisdições. Portanto, é necessária uma abordagem global baseada no consenso.

Este documento define condições (estabelecidas nesta Seção) e princípios de governança, e recomenda aspectos-chave da prática que podem orientar aqueles que governam organizações para compreender e cumprir suas responsabilidades, para que a organização que governam possa cumprir seu propósito. Esta orientação é para os membros do órgão de governança e para os grupos de governança, aqueles a quem supervisionam e aqueles perante quem o órgão de governança é responsabilizável. Destina-se também às partes interessadas envolvidas ou impactadas pela governança das organizações.

A governança das organizações é um sistema de base humana pelo qual uma organização é dirigida, supervisionada e responsabilizada por alcançar seu propósito organizacional definido. Em sua essência, isso inclui:

- a) estabelecer e se comprometer com o propósito organizacional e valores organizacionais;
- b) determinar a abordagem da organização para a geração de valor;
- c) dirigir e se engajar com estratégia para gerar valor;
- d) supervisionar para que a organização desempenhe e se comporte de acordo com as expectativas estabelecidas pelo órgão de governança;
- e) demonstrar responsabilização por esse desempenho e comportamento.

NOTA A Tabela 1 fornece mais detalhes.

## 4.2 Governança integrada

### 4.2.1 Generalidades

A governança é exercida em toda a organização por grupos de governança, incluindo:

- partes interessadas membro;
- órgão de governança;
- gestores;
- outras funções internas da organização.

O órgão de governança é responsabilizado por estabelecer e manter uma estrutura organizacional integrada de governança em toda a organização que coordena essas atividades de governança, de tal forma que a organização realize desempenho efetivo, administração (*stewardship*) responsável e comportamento ético. Convém que essa estrutura organizacional de governança assegure que os tomadores de decisão tenham autoridade, competência e recursos apropriados para as responsabilidades que lhes são dadas. Delegação eficaz e tomada de decisão transparente empoderam o pessoal para agir apropriadamente, resultando em uma organização mais resiliente e ágil. Convém que controles e ações subsequentes de melhoria sejam planejados e implementados para assegurar que o sistema de governança permaneça adequado ao propósito da organização.

### 4.2.2 Governança e delegação

O órgão de governança pode delegar, mas ainda continua responsável pelo que delegou e continua sempre responsável pela organização como um todo.



Ao delegar, convém que o órgão de governança delegue de forma que aumente a confiança e a transparência. Para que a delegação e a prestação de contas (ver 6.5) sejam eficazes, convém que o órgão de governança assegure que as seguintes condições sejam cumpridas:

- a) os resultados esperados sejam negociados, especificados e acordados;
- b) os recursos necessários estejam disponíveis;
- c) a autoridade corresponda ao nível de responsabilidade, que inclui a autonomia para fazer cumprir planos para alcançar os resultados acordados dentro dos parâmetros estabelecidos;
- d) as saídas, os resultados e os processos para alcançar as responsabilidades sejam periodicamente relatados e apresentados com evidências de que as ações tomadas são razoáveis e apropriadas;
- e) as consequências, como sanções, para o não cumprimento de uma responsabilidade ou não adesão aos parâmetros estabelecidos sejam aplicáveis.

Convém que ninguém seja responsabilizado por assuntos sobre os quais não têm autoridade ou para os quais as expectativas não foram declaradas ou acordadas.

Pessoas responsáveis podem delegar para outras. No entanto, convém deixar claro que aqueles que delegarem permanecem responsáveis pelo uso dessa autoridade pelo delegado.

Convém que a delegação seja formalizada juntamente com os processos de garantia apropriados. Convém que os limites da autoridade decisória sejam aplicados em resposta ao risco avaliado.

#### 4.2.3 Governança e gestão

“Governança” e “gestão” são atividades distintas, necessárias e complementares que interagem e influenciam umas às outras. A governança envolve definir e ser responsabilizado pelo cumprimento pela organização de seu propósito dentro dos parâmetros estabelecidos para a organização, enquanto a gestão trata de cumprir os objetivos associados, fazendo escolhas dentro desses parâmetros. Convém que o órgão de governança assegure a clareza dos papéis e das responsabilidades de todos os envolvidos e responsabilize aqueles a quem delega.

O grau de separação de deveres entre o órgão de governança e os gestores varia de acordo com as necessidades e circunstâncias organizacionais. Em certas circunstâncias, como no caso de um membro executivo do órgão de governança, pode ser exigido que um indivíduo cumpra tanto as responsabilidades de governança quanto as de gestão. Nesses casos, é importante que essa pessoa seja capaz de distinguir quando está cumprindo as diferentes responsabilidades e que aja e se comporte de acordo.

Este documento fornece orientação sobre a governança de organizações e complementa as normas de gestão. Faz isto definindo e orientando o papel e o funcionamento da governança da organização.

#### 4.2.4 Governança e sustentabilidade

O objetivo da governança, e o dever do órgão de governança, é criar as condições para, e para possibilitar, que a organização atue ao longo do tempo, de tal forma que o seu propósito organizacional seja cumprido e valor seja gerado conforme pretendido. Pode ser dito que uma organização está contribuindo para o desenvolvimento sustentável, e é sustentável, quando ela gera valor de uma forma que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades. Ao alinhar a governança de uma organização com

o desenvolvimento sustentável, por exemplo, por meio dos ODS da ONU[15], os órgãos de governança ajudam a criar as condições para o sucesso futuro de uma organização. Como resultado, convém que os órgãos de governança assegurem que o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade sejam considerações fundamentais ao governar e aplicar os princípios de governança deste documento.

#### 4.2.5 Governança e partes interessadas

Convém que o órgão de governança trate, e assegure que a organização trate, todas as partes interessadas de forma justa, e convém que considere as expectativas das partes interessadas pertinentes. Convém que o órgão de governança assegure que o propósito organizacional (ver 6.1) e o valor pretendido a ser gerado (ver 6.2) sejam definidos por meio do engajamento com partes interessadas membro, partes interessadas de referência e outras partes interessadas pertinentes.

Embora não sejam definidos como partes interessadas, convém que o ambiente natural e a sociedade como um todo também sejam considerados pelo órgão de governança em sua tomada de decisão, porque afetam ou serão afetados pelas atividades da organização

### 4.3 O Órgão de governança

#### 4.3.1 Composição e estrutura

A composição e a estrutura do órgão de governança irão variar entre as organizações. No entanto, convém que o órgão de governança, como um coletivo, permaneça adequadamente equipado para cumprir seu papel. Convém que as nomeações para o órgão de governança sejam transparentes para as partes interessadas e considerem:

- competência (conhecimento e compreensão pertinentes, habilidades e experiência);
- diversidade e inclusão;
- independência de pensamento e de ação;
- capacidade;
- probidade;
- compromisso.

Dependendo do porte da organização, os órgãos de governança podem criar comitês para ajudá-los a cumprir suas obrigações. Esses comitês podem ser estatutários ou voluntários. Convém que, em ambos os casos, eles forneçam ao órgão de governança capacidade adicional, habilidades, independência, diversidade e/ou representação de partes interessadas. Se um órgão de governança utilizar comitês de apoio, convém que o órgão de governança assegure que ele efetivamente delegue as responsabilidades e a autoridade necessárias a tais comitês.

Em todos os momentos, convém que o órgão de governança atue coletivamente, realizando muitas atividades inter-relacionadas, para exercer sua autoridade e cumprir sua responsabilização. Convém que os membros do órgão de governança ajam com probidade e no melhor interesse da organização, aplicando os princípios deste documento.



### 4.3.2 Competência

Convém que os membros do órgão de governança aprimorem continuamente sua competência sobre as atividades da organização, os requisitos legais e, de forma mais ampla, o contexto da organização. Convém que essa melhoria da capacidade, juntamente com análises críticas regulares das práticas de governança, assegure um ambiente de melhoria contínua de governança.

Convém que o órgão de governança:

- a) assegure que tenha a combinação certa de conhecimento, habilidades e experiência para entender as operações da organização e os mercados em que atua;
- b) desenvolva e utilize competentemente critérios apropriados para medição que indiquem progressos no cumprimento do propósito organizacional, dentro dos parâmetros definidos, via estratégia organizacional;

NOTA 1 Os critérios para o desempenho organizacional também podem incluir medidas comparativas com outros parceiros semelhantes ou organizações competitivas.

- c) estabeleça uma expectativa da qualidade e quantidade apropriadas de medição e pontualidade da entrega ao estabelecer objetivos;
- d) avalie sua própria competência, estruturas e processos, inclusive contando com o apoio de profissionais experientes e independentes, no que diz respeito, por exemplo, à adequação de seus planos de eficácia, eficiência, composição e sucessão de seus membros;

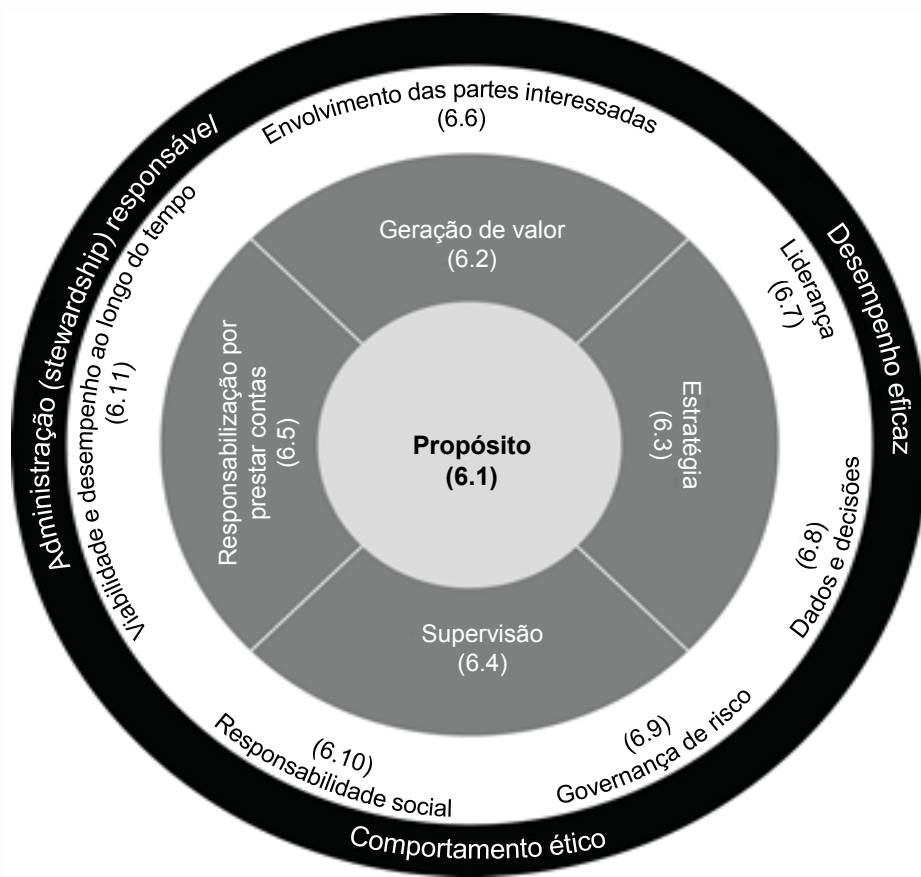
NOTA 2 Tal avaliação pode incluir a aplicação de um modelo de maturidade como forma de indicar progresso para um nível de competência desejado.

NOTA 3 Na avaliação de sua competência, convém que o órgão de governança inclua a utilização de auditoria interna, quando viável, para fornecer a garantia de que o sistema de governança esteja apropriadamente projetado e operando conforme o pretendido.

- e) relate sobre o processo e os resultados das avaliações para as partes interessadas pertinentes (ver 6.5.3).

## 5 Visão geral

A orientação neste documento fornece condições-chave de governança (ver Seção 4) e um conjunto de princípios de governança a serem aplicados de forma integrada e simultânea (ver Seção 6) para alcançar os resultados de governança descritos. Estes princípios são centrais para a governança das organizações. São estruturados como princípios primários, fundamentais e facilitadores, que indicam seu papel na governança das organizações, como indicado na Figura 2.



**Legenda**

- resultados da governança
- princípio primário de governança
- princípios fundamentais de governança
- princípios facilitadores de governança

**Figura 2 – Governança de organizações – Princípios e resultados**

Quando o órgão de governança aplica a orientação deste documento, possibilita que a organização realize os seguintes resultados-chave de governança e, como resultado, contribua para o desenvolvimento sustentável.

- a) Desempenho eficaz – A organização:
- 1) é fiel ao seu propósito;
  - 2) desempenha conforme requerido;
  - 3) gera valor para as partes interessadas;
  - 4) permanece em alinhamento com suas políticas e expectativas das partes interessadas pertinentes.

- b) Administração (*stewardship*) responsável – A organização:
- 1) utiliza recursos de forma responsável;
  - 2) equilibra efetivamente os impactos positivos e negativos;
  - 3) considera o contexto global;
  - 4) assegura sua contribuição para o desenvolvimento sustentável;
  - 5) gera credibilidade e confiança das comunidades em que atua, e além delas.
- c) Comportamento ético – A organização se comporta de acordo com os princípios aceitos de direito ou boa conduta no contexto de uma determinada situação e de forma consistente com as normas internacionais de comportamento, incluindo a demonstração de:
- 1) uma cultura ética;
  - 2) responsabilização por meio de relatos precisos e oportunos sobre seu desempenho e administração (*stewardship*) de recursos;
  - 3) equidade no tratamento e engajamento com as partes interessadas;
  - 4) integridade e transparência no cumprimento de suas obrigações e compromissos;
  - 5) competência e probidade na maneira como toma decisões.

A Tabela 1 descreve a estrutura dos princípios de governança e lista os princípios associados a cada categoria. Convém que todos os princípios sejam aplicados, e também que sejam aplicados simultaneamente.

Tabela 1 – Princípios gerais de governança organizacional (continua)

Categoria	Descrição da categoria	Princípio	Declaração do princípio
<b>Primária</b>	A busca do propósito está no centro de todas as organizações e é de importância primária para a governança de organizações. Portanto, este princípio é a principal consideração para a governança e o ponto central de todos os outros princípios deste documento. Todos os outros princípios são para serem lidos no contexto da aplicação deste princípio.	Propósito (6.1)	Convém que o órgão de governança assegure que a razão de existência da organização é claramente definida como um propósito organizacional. Convém que este propósito organizacional defina as intenções da organização em relação ao ambiente natural, à sociedade e às partes interessadas da organização. Convém também que o órgão de governança assegure que um conjunto associado de valores organizacionais esteja claramente definido.
<b>Fundamental</b>	Os quatro princípios fundamentais de governança são a essência para assegurar que a governança eficaz de uma organização ocorra. O cerne da capacidade de governar uma organização eficazmente é: — determinar a abordagem da organização para a geração de valor — dirigir e se engajar com estratégia para gerar esse valor; — supervisionar se a organização realiza e se comporta de acordo com as expectativas estabelecidas pelo órgão de governança; — demonstrar a responsabilização pelo desempenho, comportamento, decisões e atividades da organização.	Geração de valor (6.2)	Convém que o órgão defina os objetivos de geração de valor da organização para que cumpram o propósito organizacional de acordo com os valores organizacionais e o ambiente natural, social e o contexto econômico em que atua.
		Estratégia (6.3)	Convém que o órgão de governança dirija e se engaje com a estratégia organizacional, de acordo com o modelo de geração de valor, para cumprir o propósito organizacional
		Supervisão (6.4)	Convém que o órgão de governança supervisione o desempenho da organização para assegurar que ela atenda às intenções e expectativas do órgão de governança, para o seu comportamento ético e as suas obrigações de <i>compliance</i> .
		Responsabilização (6.5)	Convém que o órgão de governança demonstre sua responsabilização pela organização como um todo e responsabilize aqueles a quem delegou.

Tabela 1 (conclusão)

<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>	<b>Princípio</b>	<b>Declaração do princípio</b>
<b>Facilitador</b>	Os seis princípios que permitem abordar as responsabilidades de governança pertinentes às organizações atuais: atender às expectativas das partes interessadas em evolução e às mudanças no ambiente natural, no contexto social e econômico.	Engajamento das partes interessadas (6.6)	Convém que o órgão de governança assegure que as partes interessadas da organização estejam devidamente engajadas e que suas expectativas sejam consideradas.
		Liderança (6.7)	Convém que o órgão de governança lidere a organização de forma ética e eficaz, e que assegure tal liderança em toda a organização.
		Dados e decisões (6.8)	Convém que o órgão de governança reconheça os dados como um recurso valioso para a tomada de decisões pelo órgão de governança, pela organização e outros.
		Governança de riscos (6.9)	Convém que o órgão de governança assegure que considere o efeito da incerteza sobre o propósito organizacional e os resultados estratégicos associados.
		Responsabilidade social (6.10)	Convém que o órgão de governança assegure que as decisões sejam transparentes e alinhadas com expectativas sociais mais amplas.
		Viabilidade e desempenho ao longo do tempo (6.11)	Convém que o órgão de governança assegure que a organização permaneça viável e que funcione ao longo do tempo, sem comprometer a capacidade das gerações atuais e futuras de atender às suas necessidades.

Este documento fornece aspectos-chave da prática que orientam os órgãos de governança na aplicação dos princípios de governança. Esses aspectos-chave não se destinam a fornecer uma lista exclusiva de práticas.

Ao aplicar os princípios de governança e decidir como implementar apropriadamente as práticas, convém que o órgão de governança leve em consideração a natureza única e dinâmica da organização e seu contexto, incluindo o seguinte:

— propósito organizacional e valores organizacionais;



- contexto jurídico, regulatório, social e econômico e ambiente natural;
- expectativas de partes interessadas pertinentes, particularmente partes interessadas membro e partes interessadas de referência;
- características da organização como tipo organizacional, estrutura, porte, interdependências, complexidade, cultura e sua esperada progressão futura;
- modelo de geração de valor e estratégia organizacional
- compromissos e obrigações associados às atividades organizacionais e processos de geração de valor;
- requisitos funcionais da estrutura organizacional de governança.

Convém que os órgãos de governança assegurem que eles alcancem os resultados de governança descritos mediante implementação intencional das práticas.

Finalmente, convém que o órgão de governança relate, de forma honesta e transparente, às partes interessadas pertinentes sobre a estrutura organizacional de governança. Isso inclui relatos:

- sobre a forma como foram implementados os aspectos-chave das práticas neste documento e quaisquer outras práticas utilizadas para aplicar os princípios
- sua avaliação dos resultados de governança alcançados.

Ao fazer isso, o órgão de governança fornece indicações da maturidade de governança da organização, entre outros *insights*.

## 6 Princípios de governança

### 6.1 Propósito

#### 6.1.1 Princípio

Convém que o órgão de governança assegure que a razão de existência da organização é claramente definida como um propósito organizacional. Convém que este propósito organizacional defina as intenções da organização em relação ao ambiente natural, à sociedade e às partes interessadas da organização. Convém também que o órgão de governança assegure que um conjunto associado de valores organizacionais seja claramente definido.

#### 6.1.2 Justificativa

Um propósito organizacional claramente articulado é necessário para assegurar que todas as atividades organizacionais estejam alinhadas com a razão de existência da organização. Também é necessário que o propósito organizacional e os parâmetros dentro dos quais o propósito organizacional é perseguido sejam determinados com base em um conjunto claramente definido de valores organizacionais. Um propósito organizacional claramente articulado, com atividades organizacionais alinhadas, e um conjunto bem estabelecido de valores organizacionais:

- a) criam clareza para as partes interessadas da organização sobre as intenções, comportamentos, decisões e atividades da organização em relação a elas;



- b) fornecem às partes interessadas uma compreensão da identidade da organização;
- c) criam um ponto de referência para uma tomada de decisão eficiente e ágil;
- d) fornecem uma estrutura dentro da qual os planos são criados e executados de forma focada, evitando distrações desnecessárias;
- e) promulgam valores organizacionais que fornecem a base para a cultura da organização;
- f) fornecem ao órgão de governança uma base sobre a qual definir o valor que a organização pretende gerar para suas partes interessadas e a maneira de fazer isso;
- g) fornecem uma base na qual as partes interessadas podem avaliar os resultados da organização e a realização de objetivos declarados.

### 6.1.3 Principais aspectos da prática

#### 6.1.3.1 Generalidades

Convém que o órgão de governança assegure que o propósito organizacional e os valores organizacionais sejam definidos, comunicados e incorporados.

#### 6.1.3.2 Definir o propósito organizacional

A definição do propósito organizacional envolve identificar os problemas e as partes interessadas para as quais a organização existe para servir e os impactos negativos a serem evitados. Ao identificá-los, convém que o órgão de governança assegure que o seguinte seja levado em consideração:

- a) documentação existente relativa ao propósito organizacional e ao escopo das atividades da organização, como documentos constitutivos ou outros artefatos;
- b) a identidade central histórica, atual e aspiracional da organização, incluindo os valores organizacionais e o comportamento ético esperado;
- c) questões importantes, incluindo ameaças globais que evoluem ao longo do tempo (por exemplo, mudanças climáticas);
- d) expectativas das partes interessadas membro, de referência e outras pertinentes;
- e) capacidades e oportunidades organizacionais.

Convém que o órgão de governança assegure que:

- a essência do propósito organizacional seja documentada em uma declaração sumária para promover uma comunicação eficaz e avaliar e determinar ações e sucesso em toda a organização.
- o propósito organizacional esteja disponível para todas as partes interessadas e refletido nos documentos constitutivos sempre que possível;
- o propósito organizacional seja central para as suas práticas de governança, deliberações e tomadas de decisão;

- o propósito organizacional permaneça dinâmico e sensível ao contexto em mudança no qual a organização opera.

NOTA Uma declaração de propósito organizacional pode exigir mais interpretação e elaboração, uma vez que o órgão de governança tenha definido os objetivos estratégicos e de geração de valor da organização. Isso é para ajudar as partes interessadas a entender melhor seu significado e consequências.

### 6.1.3.3 Definir os valores organizacionais

Ao definir os valores organizacionais, convém que o órgão de governança assegure que:

- a) todas as partes interessadas pertinentes estão engajadas;
- b) seja claro qual comportamento ético é esperado como resultado dos valores organizacionais;
- c) o comportamento ético esperado possa ser avaliado;
- d) o próprio órgão de governança entenda as consequências do comportamento antiético, incluindo o suborno, fraude e corrupção;
- e) medidas corretivas possam ser tomadas.

NOTA Os valores organizacionais podem ser expressos por meio de, por exemplo, um código de conduta, um código de ética e/ou uma política de *compliance*.

Tendo definido os valores organizacionais, convém que o órgão de governança assegure que esses valores organizacionais estejam sendo demonstrados e sejam parte ativa da tomada de decisão. Convém que o órgão de governança utilize esses valores organizacionais para determinar a forma como convém que o propósito organizacional seja perseguido e que os objetivos de geração de valor sejam alcançados (ver 6.2). O órgão de governança continua responsável por assegurar que os valores organizacionais sejam monitorados e analisados criticamente, e convém avaliar se os valores organizacionais permanecem alinhados e apoiam o propósito organizacional. A eficácia dos valores organizacionais será evidente na cultura da organização.

### 6.1.3.4 Compromisso com o propósito e os valores organizacionais

O órgão de governança tem a responsabilização de assegurar que a organização cumpra o propósito organizacional definido e convém que assegure que a organização faça isso de uma maneira que demonstre os valores organizacionais definidos.

Convém que o órgão de governança assegure que o propósito organizacional e os valores organizacionais e sua centralidade sejam eficazmente comunicados em toda a organização e estejam disponíveis para as partes interessadas da organização.

Além disso, convém que o órgão de governança e seus membros demonstrem compromisso com o propósito organizacional e com os valores, levando a organização a cumprir seu propósito organizacional e se comportando de acordo com os valores organizacionais.

## 6.2 Geração de valor

### 6.2.1 Princípio

Convém que o órgão de governança defina os objetivos de geração de valor da organização para que seja cumprido o propósito organizacional de acordo com os valores organizacionais e com o ambiente natural e o contexto social e econômico em que atua.

### 6.2.2 Justificativa

Convém que o foco de todas as organizações seja cumprir seu propósito organizacional, gerando valor ao longo do tempo. Para alcançar isto, as organizações precisam gerar valor que represente algo de valor para as suas partes interessadas. O valor final que uma organização está tentando gerar (articulado no propósito organizacional) só pode ser alcançado por meio da colaboração com as partes interessadas. O valor apropriado precisa ser gerado para as partes interessadas para que elas estejam dispostas e sejam capazes de apoiar a organização no cumprimento de seu propósito organizacional ao longo do tempo. O valor que as partes interessadas esperam pode tomar diferentes formas e pode impactar no ambiente natural e na sociedade, assim como nas próprias partes interessadas. A função do órgão de governança nessa geração de valor inclui a administração (*stewardship*) – para assegurar que a organização não apenas crie, mas também proteja o valor ao longo do tempo.

### 6.2.3 Principais aspectos da prática

#### 6.2.3.1 Generalidades

Convém que o órgão de governança assegure que um modelo de geração de valor abrangente seja determinado para a organização e seja apropriadamente comunicado.

Convém que este modelo de geração de valor esclareça:

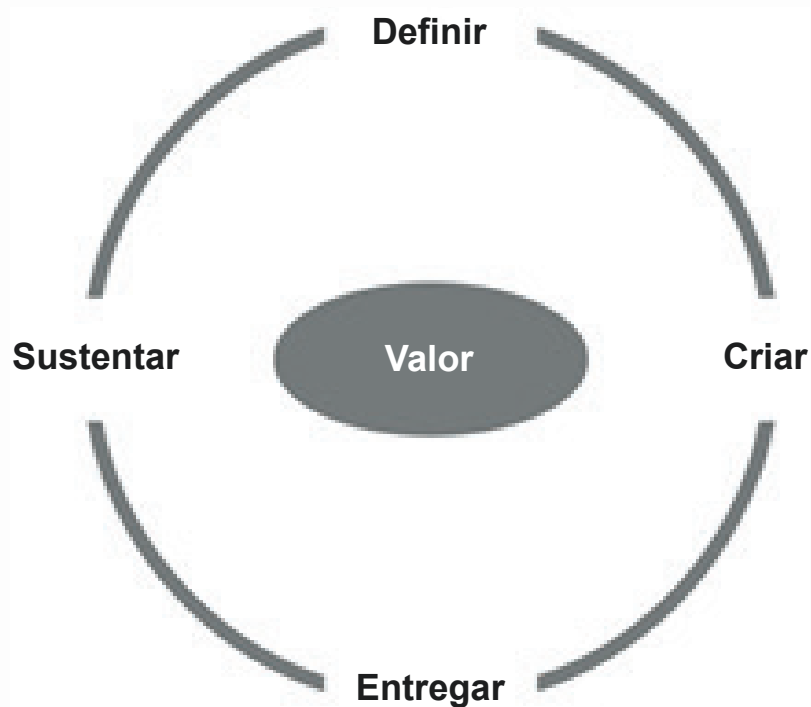
- qual o valor que a organização pretende gerar (definir);
- como convém que a organização gere esse valor (criar);
- como a geração de valor será assegurada (entregar);
- como o valor gerado será retido e distribuído (sustentar).

Ao determinar o modelo de geração de valor, convém que o órgão de governança compreenda o contexto em que a organização atua ao longo do tempo, incluindo expectativas das partes interessadas, marcos regulatórios, mudança tecnológica e o presente e o potencial futuro ambiente natural, questões sociais e econômicas. Convém que o órgão de governança também assegure que o modelo de geração de valor da organização continue a ser viável e responda às condições em mudança.

O modelo de geração de valor requer uma abordagem integrada para compreensão e utilização de recursos (por exemplo, humanos, sociais e relacionais, intelectuais, o ambiente natural, financeiros e manufaturados). Esta abordagem inclui:

- a) identificação de todos os recursos envolvidos no modelo;
- b) medição e rastreabilidade do uso e impacto da organização sobre esses recursos;
- c) relatar a extensão do impacto da organização sobre esses recursos e o impacto desses recursos uns sobre os outros.

Os componentes de um modelo de geração de valor são representados na Figura 3.



**Figura 3 – Modelo de geração de valor organizacional**

#### **6.2.3.2 Definir valor**

Convém que o órgão de governança defina os objetivos de geração de valor da organização de tal modo que seja cumprido o propósito organizacional de acordo com os valores organizacionais, o ambiente natural e o contexto, social e econômico no qual atua. Convém que isso inclua iterações de identificação de grupos de partes interessadas pertinentes e a determinação, priorização e formulação de objetivos que atendam às expectativas desses grupos.

a) Isto pode incluir compreender, por exemplo:

- 1) aqueles objetivos que resultarão na realização do propósito organizacional;
- 2) direitos e expectativas dos grupos de partes interessadas;
- 3) aquelas partes interessadas controlando ou influenciando os recursos requeridos para gerar valor;
- 4) a qualidade atual e necessária desses recursos.

b) Convém que uma ampla série de fontes internas e externas seja consultada, por exemplo:

- 1) organizações de pesquisa;
- 2) organizações de consultoria e de assessoria;
- 3) organizações não governamentais.

### 6.2.3.3 Criar valor

Convém que o órgão de governança assegure que estabelece parâmetros, dentro dos quais os objetivos de geração de valor sejam alcançados. Convém que estes parâmetros assegurem que a organização:

- a) equilibre a realização dos objetivos de geração de valor contra potenciais impactos;
- b) defina quais recursos são requeridos para entregar os objetivos de geração de valor e como convém que eles sejam acessados e alocados;
- c) reconheça e otimize a interação entre os recursos necessários.

### 6.2.3.4 Entregar valor

Convém que o órgão de governança assegure que os objetivos de geração de valor sejam entregues pela organização como um todo, aplicando todos os outros princípios deste documento. Isso inclui assegurar que:

- a) resultados não intencionais sejam adequadamente identificados, compreendidos e monitorados, e ações apropriadas tomadas
- b) os impactos do contexto de mudança da organização sejam identificados, compreendidos e monitorados, e medidas apropriadas sejam tomadas;
- c) a garantia seja obtida na realização dos objetivos de geração de valor.

### 6.2.3.5 Sustentar valor

Convém que o órgão de governança assegure que o valor seja retido e distribuído, de forma a assegurar que a organização seja ágil, viável ao longo do tempo e alcance seus objetivos de geração de valor.

Convém que o órgão de governança demonstre a responsabilização, retendo e distribuindo valor de forma transparente, e relatando os processos, decisões e resultados associados, inclusive sobre a extensão dos impactos da organização ao longo do tempo. Isso inclui divulgar às partes interessadas pertinentes onde a organização destruiu ou comprometeu valor, fornecendo uma justificativa para tal, quando apropriado, e descrevendo como irá reparar ou restabelecer esse valor.

## 6.3 Estratégia

### 6.3.1 Princípio

Convém que o órgão de governança conduza e se engaje com a estratégia organizacional, de acordo com o modelo de geração de valor, para cumprir o propósito organizacional.

### 6.3.2 Justificativa

A estratégia é o padrão de intenções que estão em evolução que fornecem direção para harmonizar e focar esforços para cumprir o propósito organizacional, objetivos associados de geração de valor e resultados estratégicos relacionados.

A natureza das estratégias organizacionais varia amplamente, incluindo emergentes e deliberadas, e formais e informais. Em sua essência, a estratégia organizacional reflete as intenções do órgão



de governança em relação ao alcance pela organização dos resultados estratégicos dentro de seu contexto em mudança.

Uma estratégia eficaz funciona como uma estrutura para a tomada de decisão, para possibilitar que diferentes componentes da organização se alinhem. Planos estratégicos documentam como a organização persegue a estratégia organizacional, e as políticas de governança documentam os parâmetros dentro dos quais isso é feito.

### **6.3.3 Aspectos-chave da prática**

#### **6.3.3.1 Fornecer direção estratégica**

##### **6.3.3.1.1 Definir resultados estratégicos**

Convém que o órgão de governança forneça à organização uma compreensão de suas intenções, estabelecendo resultados estratégicos claros e orientação sobre a estratégia organizacional para alcançar esses resultados, que determinou o propósito organizacional e os objetivos de geração de valor.

Ao definir os resultados estratégicos e orientar a estratégia organizacional, convém que o órgão de governança considere os contextos interno e externo da organização, incluindo:

- a) o propósito organizacional, a aplicação dos valores organizacionais e o modelo de geração de valor da organização;
- b) as escalas de tempo previstas dos resultados estratégicos e da estratégia organizacional;
- c) o cenário de risco da organização;
- d) os objetivos de geração de valor definidos;
- e) a interdependência entre ambiente natural, contexto social e econômico — o impacto material da organização sobre o contexto e seu impacto material sobre a organização;
- f) a necessidade da organização de recursos, incluindo recursos financeiros, e o acesso a esses recursos;
- g) a qualidade e a natureza das relações com as partes interessadas e a eficácia do engajamento das partes interessadas;
- h) o impacto da organização sobre as partes interessadas;
- i) as forças, as fraquezas, o posicionamento competitivo e a resiliência operacional da organização;
- j) expectativas pertinentes das partes interessadas;
- k) oportunidades potenciais de inovação.

##### **6.3.3.1.2 Estabelecer políticas de governança**

Convém que o órgão de governança estabeleça políticas de governança e assegure que estas:

- a) esclareçam as intenções e expectativas do órgão de governança no que diz respeito ao propósito organizacional, aos valores organizacionais e aos objetivos de geração de valor da organização;
- b) esclareçam delegações dentro da organização, inclusive em relação ao processo estratégico;



- c) definam as estruturas (por exemplo, comitês) e papéis envolvidos na governança da organização, incluindo suas autoridades, responsabilidades, desempenho e requisitos de relatos;
- d) forneçam orientação sobre o quê, em vez de detalhar como, em relação às responsabilidades a serem cumpridas;
- e) definam expectativas para controles internos, *compliance*, gestão de riscos e assunção de riscos;
- f) esclareçam a forma como o próprio órgão de governança opera e governa a organização;
- g) abordem o próprio compromisso do órgão de governança com a melhoria contínua;
- h) sejam regularmente analisadas criticamente e atualizadas conforme necessário, para assegurar que permaneçam alinhadas com os documentos constitutivos da organização e com o contexto de mudança da organização e que se baseiam em orientações pertinentes e melhores práticas, como normas e códigos.

Convém que o órgão de governança assegure que as políticas de governança são eficazmente aplicadas em toda a organização e que elas alcancem as intenções do órgão de governança.

Convém que o órgão de governança assegure que aqueles a quem delegou são habilitados a criar políticas de gestão, que sejam consistentes com as políticas de governança, e também que são habilitados a fornecer propostas de mudanças nas políticas de governança.

Convém que o órgão de governança assegure que as responsabilidades para desenvolver e aprovar todas as políticas sejam claras e que as políticas de governança não estejam abertas a mudanças sem o acordo do órgão de governança.

### **6.3.3.2 Engajar a estratégia**

#### **6.3.3.2.1 Engajar com o planejamento estratégico**

Convém que o órgão de governança esteja envolvido com o planejamento estratégico para:

- a) estabelecer clareza sobre seu papel no processo de planejamento estratégico;
- b) delegar conforme necessário;
- c) analisar criticamente, avaliar e aprovar os planos desenvolvidos por aqueles a quem delegaram;
- d) supervisionar (ver 6.4) a implementação desses planos, assegurando que eles atendam aos resultados estratégicos acordados.

#### **6.3.3.2.2 Orientar a estratégia**

Convém que o órgão de governança oriente ativa e dinamicamente a implementação da estratégia organizacional, dentro das políticas de governança definidas, incluindo os valores organizacionais e a mudança do contexto de risco, para cumprir o propósito organizacional. Convém que o órgão de governança também oriente a estratégia para que a geração de valor no contexto atual seja equilibrada com a inovação necessária para gerar valor no futuro.

Convém que o órgão de governança oriente a estratégia organizacional por meio de:

- a) a cultura organizacional, incluindo o tom cultural que o corpo governante estabelece por meio de seu *ethos*;

- b) monitoramento e resposta ao comportamento, decisões e atividades da organização, por exemplo, comportamentos orientados por valores relativos à sustentabilidade;
- c) a composição e o funcionamento do próprio órgão e seus comitês, assegurando que sejam continuamente capazes de compreender e atender às necessidades em mudança da organização (ver 4.3.2), inclusive recomendando formas de fechar lacunas antecipadas;
- d) políticas de governança para assegurar que permaneçam alinhadas com a mudança dos contextos interno e externo da organização e estejam atualizadas com práticas comuns ou recomendadas;
- e) reserva de algumas decisões para o órgão de governança (aquelas que impactam material ou fundamentalmente na organização como um todo) e delegação de outras;
- f) planejamento sucessório para os papéis críticos na organização, incluindo arranjos de sucessão de emergência;
- g) monitoramento, avaliação e desenvolvimento das capacidades e competências daqueles a quem o órgão de governança delegou;
- h) a abordagem da organização para compensação, assegurando que a compensação seja e permaneça justa, responsável e transparente;
- i) metas, indicadores-chave de desempenho (KPI) e incentivos associados, incluindo remuneração financeira (ver 6.4.3);
- j) tomada de decisão; especificamente, a implantação estratégica de recursos.

## 6.4 Supervisão

### 6.4.1 Princípio

Convém que o órgão de governança supervisione o desempenho da organização para assegurar que ela atenda às intenções e expectativas do órgão de governança, ao seu comportamento ético e às suas obrigações de *compliance*.

### 6.4.2 Justificativa

A supervisão eficaz do órgão de governança assegura que o propósito organizacional e os resultados estratégicos sejam alcançados da maneira pretendida e requerida. A supervisão é importante porque o órgão de governança precisa assegurar que as responsabilidades delegadas sejam desempenhadas como requerido e que as decisões sejam tomadas nos limites da autoridade delegada. Por meio da supervisão, o órgão de governança toma medidas corretivas, conforme necessário, para cumprir o propósito organizacional. O esforço de supervisão do órgão de governança depende de vários fatores, incluindo o porte da organização e sua complexidade.

### 6.4.3 Aspectos-chave da prática

#### 6.4.3.1 Generalidades

Para exercer uma supervisão eficaz, convém que o órgão de governança:

- a) requeira que aqueles a quem eles delegaram forneçam relatos oportunos e precisos sobre todos os aspectos materiais da gestão da organização;

- b) assegure que um sistema de controle interno seja implementado, incluindo um sistema de gestão de riscos, um sistema de gestão de *compliance* e um sistema de controles financeiros;
- c) tome medidas corretivas;
- d) assegure-se da exatidão dos relatos e evidências que recebe, e da eficácia do sistema de controle interno.

#### 6.4.3.2 Supervisionar o desempenho

Convém que o órgão de governança supervisione o desempenho organizacional, avaliando e tomando ações corretivas baseadas em:

- a) se os valores organizacionais e as políticas de governança estão eficazmente orientando a organização, sua cultura e seu comportamento ético;
- b) relatos gerenciais e de desempenho, assegurando que avalie resultados contra critérios de medição aplicáveis e suas intenções e expectativas (ver 6.3.3);
- c) informações de risco (por exemplo, informações recebidas diretamente da função de risco) sobre a avaliação e tratamento pela organização das suas principais ameaças e oportunidades em consideração à estrutura organizacional de risco (ver 6.9);
- d) *compliance* (por exemplo, informações recebidas diretamente da função de *compliance*) em relação à cultura de *compliance* da organização e ao cumprimento de suas obrigações de *compliance*;
- e) a identificação e engajamento da organização com as partes interessadas pertinentes (ver 6.6);
- f) os resultados financeiros e recursos financeiros da organização, assegurando que a organização permaneça financeiramente sólida;
- g) alocações de recursos, capacidades e competências (incluindo pessoas e seu desenvolvimento), assegurando que a organização esteja habilitada a cumprir seu propósito organizacional, objetivos de geração de valor e resultados estratégicos;
- h) o controle e processamento de dados da organização, assegurando que os dados sejam reconhecidos como um recurso organizacional valioso e estratégico (ver 6.8);
- i) o uso responsável (que inclui o uso ético) e investimento adequado em tecnologia, incluindo, por exemplo, inteligência artificial e segurança cibernética;
- j) a gestão de planos da organização, mudanças organizacionais e outras transformações substanciais, assim como respostas a eventos e incidentes não planejados.

NOTA 1 Informações adicionais para auxiliar na governança do risco são fornecidas nas ABNT NBR ISO 31000 e ABNT NBR IEC 31010.

NOTA 2 Informações adicionais para auxiliar na gestão de *compliance* são fornecidas na ABNT NBR ISO 37301.

NOTA 3 Informações adicionais para ajudar na governança das organizações de TI são fornecidas na ABNT NBR ISO/IEC 38500.

NOTA 4 Informações adicionais para auxiliar nas implicações de governança do uso de inteligência artificial pelas organizações são fornecidas na ISO/IEC 38507<sup>1)</sup>).

### 6.4.3.3 Obter garantia

Para fornecer uma supervisão eficaz da organização, além dos relatos que recebe daqueles a quem delegou, convém que o órgão de governança assegure que o sistema de governança seja devidamente projetado e operado conforme o pretendido. Se órgão de governança não puder ter garantia diretamente, então convém que utilize meios de garantia independentes adicionais. Convém que o órgão de governança:

- a) determine o nível de escrutínio de garantia necessário, dependendo do risco avaliado;
- b) assegure que aqueles que fornecem garantia tenham autoridade apropriada e recursos adequados para fornecer ao órgão de governança as avaliações precisas;
- c) assegure que os fornecedores de garantia tenham a competência e a capacidade necessárias e que seus esforços estejam apropriadamente focados;
- d) escrutine cuidadosamente as cadeias hierárquicas daqueles que fornecem garantia internamente, para salvaguardar sua independência e autoridade (ver NOTA 1)
- e) examine cuidadosamente a capacidade de qualquer fornecedor de garantia externa de fornecer garantia independente (ver NOTA 1);
- f) assegure que os serviços de garantia prestados ao órgão de governança sejam integrados e otimizados para que, tomados como um todo, apoiem e possibilitem um sistema de controle interno eficaz e resolvam os riscos significativos e questões materiais da organização;
- g) demonstre seu compromisso com a garantia e comunique apropriada e claramente, em toda a organização, sobre seu sistema de garantia.

Os processos de garantia que informam o órgão de governança de forma independente e exata incluem:

- verificações diretas pelo órgão de governança;
- relatos diretos e sessões privadas com a gestão de riscos e gestão da *compliance* como funções de controle independentes;
- relatos diretos e sessões privadas com a auditoria interna como fornecedor independente de garantia, incluindo insights e aconselhamento, sobre a eficácia e o desempenho dos processos de governança e do sistema de controle interno, em especial gestão de riscos e gestão de *compliance*;
- auditoria externa e relatos associados às partes interessadas e ao órgão de governança;
- processos de denúncia e mecanismos de retroalimentação de pessoal e clientes, tanto formais quanto informais.

<sup>1)</sup> Em preparação. Estágio no momento da publicação: ISO/IEC/DIS 38507:2021.

Quando os auditores externos forem nomeados, convém que haja um rodízio de empresas de auditoria ou auditores, e cuidadosa consideração e transparência de outros serviços que prestem que não sejam auditorias, para assegurar a continuidade da garantia independente.

NOTA 1 Garantia independente é a verificação de informações sem qualquer interferência indevida. Isto requer autoridade apropriada e recursos adequados das funções de controle e garantia, e acesso irrestrito a pessoas, recursos e dados.

NOTA 2 Funções de auditoria interna frequentemente seguem normas e regras profissionais geralmente aceitas.

NOTA 3 Informações adicionais para auxiliar com denúncias são fornecidas na ABNT NBR ISO 37002.

## 6.5 Responsabilização

### 6.5.1 Princípio

Convém que o órgão de governança demonstre sua responsabilização perante a organização como um todo e responsabilize aqueles a quem delegou.

### 6.5.2 Justificativa

O órgão de governança é responsável e responsabilizável pela organização como um todo e é encarregado de agir continuamente no melhor interesse da organização, de tal forma que o propósito organizacional seja cumprido ao longo do tempo (ver 6.1).

Com relação às organizações, a responsabilização é estabelecida por meio da atribuição e concordância com a responsabilidade e a delegação de autoridade proporcional (ver 4.2.2).

As fontes de responsabilidade incluem:

- lei ou regulamentos;
- convenções éticas ou morais;
- práticas-padrão reconhecidas;
- partes interessadas membro e partes interessadas de referência;
- delegação de terceiros que detêm tal responsabilidade.

A autoridade pode ser delegada ao órgão de governança pelas partes interessadas:

- diretamente (por exemplo, por partes interessadas membro); ou
- indiretamente (por exemplo, pela sociedade, por meio da lei ou por licença social).

A responsabilização é um aspecto fundamental da governança, porque gera confiança e legitimidade, o que leva a um melhor desempenho organizacional.

O órgão de governança pode delegar, mas continua responsabilizável pelas ações, inações e omissões da organização como um todo.



### 6.5.3 Principais aspectos da prática

#### 6.5.3.1 Generalidades

Convém que o órgão de governança demonstre sua disposição de responder pelo cumprimento de suas responsabilidades, mesmo onde estas foram delegadas. Convém que o órgão de governança também relate sobre a forma como responsabiliza aqueles a quem delegou.

Convém que o órgão de governança assegure que a delegação efetiva seja praticada (ver 4.2.2), pois isso é necessário para a responsabilização.

#### 6.5.3.2 Demonstrar responsabilização

Para demonstrar a responsabilização, convém que o órgão de governança assegure que os relatos e divulgações da organização:

- a) descrevem o propósito organizacional, os valores organizacionais, o modelo de geração de valor, a estratégia organizacional e as políticas de governança associadas;
- b) fornecem informações sobre o próprio órgão de governança, incluindo:
  - 1) decisões, ações, desempenho e melhorias;
  - 2) o cumprimento de suas responsabilidades, incluindo as consequências de não cumprir suas obrigações;
- c) fornecem informações sobre a organização, incluindo:
  - 1) o desempenho da organização no cumprimento do propósito organizacional;
  - 2) a forma como o desempenho da organização foi alcançado e se esse desempenho foi razoável, devido à mudança de contexto da organização, e das políticas de governança, incluindo os valores organizacionais;
  - 3) o impacto que a organização teve, e antecipa ter, sobre os recursos que utiliza e o ambiente natural, contexto social e econômico no qual atua;
  - 4) aqueles que podem influenciar as decisões do órgão de governança (como partes interessadas, partes interessadas de referência e outras partes interessadas que possam exercer uma influência controladora) e a natureza e o nível de influência;
  - 5) a cultura organizacional, incluindo o comportamento organizacional e as percepções do comportamento da organização fornecidas por partes interessadas pertinentes;
- d) cumprem obrigações de *compliance*;
- e) dão confiança na integridade das informações utilizadas, por exemplo, descrevendo processos de garantia aplicados (ver 6.4);
- f) são transparentes, mas também dentro dos limites da confidencialidade;
- g) explicam e justificam as ações, inações, omissões, riscos e dependências da organização, incluindo as do órgão de governança;
- h) relatam ações e resultados históricos, assim como intenções futuras.



Convém que o órgão de governança:

- determine as metodologias de relatos mais apropriadas para a organização, dadas as expectativas de suas partes interessadas pertinentes;
- assegure que as informações relatadas e as informações divulgadas sejam materiais, completas, compreensíveis, responsivas, exatas, equilibradas e oportunas;
- assegure que todas as partes interessadas pertinentes sejam capazes de ter acesso aos relatos e divulgações, tanto quanto é razoável, e, portanto, que estejam adequadamente equipadas com as informações necessárias para fazer avaliações informadas do desempenho passado da organização, desempenho atual e desempenho ao longo do tempo.

Para que a responsabilização seja eficaz, ela se baseia no engajamento efetivo das partes interessadas (ver 6.6), pois esta é a base para um diálogo efetivo, geração de valor e melhoria. Convém que o órgão de governança esteja disponível para responder às partes interessadas pertinentes sobre as decisões tomadas e ter respostas avaliadas. Convém que melhorias sejam aplicadas como resultado da retroalimentação das atividades de relatos, divulgação e diálogo.

#### 6.5.3.3 Responsabilizar

Convém que o órgão de governança responsabilize aqueles a quem delegou (ver 4.2.2). Convém que o órgão de governança faça perguntas, exerça seu julgamento, implemente consequências, afete melhorias e assegure que esteja equipado para isso. Ao fazer isso, convém que o órgão de governança pratique integridade, equidade e transparência.

Convém que o órgão de governança dirija e supervisione a organização para assegurar que a responsabilização seja praticada em toda ela (ver 6.4).

### 6.6 Engajamento das partes interessadas

#### 6.6.1 Princípio

Convém que o órgão de governança assegure que as partes interessadas da organização estejam devidamente engajadas e suas expectativas consideradas.

#### 6.6.2 Justificativa

A demonstração de relações com as partes interessadas sólidas e mutuamente benéficas, baseadas em comportamentos e práticas éticas e eficazes de engajamento das partes interessadas, assegura que as organizações gerem valor ao longo do tempo.

As organizações têm uma variedade de partes interessadas, cada uma com tipos e níveis de envolvimento distintos, e com interesses, expectativas e preocupações diversas e às vezes conflitantes. Consequentemente, as organizações têm uma gama de relacionamentos com suas partes interessadas e os órgãos de governança necessitam tomar decisões que podem envolver *trade-offs*.

As partes interessadas podem ter fortes relações com a organização que precisam de consideração adicional, além da responsabilização legal, regulatória ou contratual exigida no caso de algumas partes interessadas, por exemplo, as partes interessadas membro. Há uma série de razões para isso, incluindo a seguinte.

- a) Relação assimétrica: Embora a capacidade individual dessas relações das partes interessadas em afetar ou ser afetada pela organização seja limitada no curto prazo, elas podem ter um impacto significativo coletivamente em uma organização.

- b) Efeitos cumulativos: Ao longo do tempo e coletivamente, a sociedade, como uma parte interessada, como também o ambiente natural e a economia, podem ter um efeito fundamental sobre a organização e vice-versa. Por exemplo, a poluição causada pela organização pode afetar negativamente a sociedade e o ambiente natural ao longo do tempo, e o aumento do nível do mar pode afetar negativamente a organização.
- c) Legitimidade: A legitimidade da organização para perseguir seu propósito organizacional e atuar no ambiente natural, na sociedade e na economia também pode ser derivada, em parte, daqueles que não são partes interessadas.

Espera-se que as partes interessadas estejam cientes de seus poderes e os exerçam de forma responsável, por exemplo, para defender seus direitos e obrigações justos e apropriados, e para assegurar que a organização seja responsabilizada por esses direitos e obrigações.

### 6.6.3 Aspectos-chave da prática

Convém que o órgão de governança assegure que as partes interessadas da organização sejam identificadas, priorizadas, devidamente engajadas, consultadas e suas expectativas compreendidas. Convém que o órgão de governança faça isso para assegurar que as relações com as partes interessadas sejam eficazes e as decisões apropriadas sobre as expectativas sejam tomadas para alcançar os objetivos pretendidos de geração de valor.

Quando o órgão de governança agrupar partes interessadas, convém que esclareça seus critérios de agrupamento e determine a pertinência das partes interessadas. Convém também que o órgão de governança assegure que um processo de engajamento das partes interessadas seja elaborado com base nisso.

NOTA O agrupamento e a relevância das partes interessadas é variado e dependente da organização.

Convém que o órgão de governança considere as expectativas de grupos de partes interessadas pertinentes, se a organização for obrigada a fazer isso (por exemplo, partes interessadas, reguladores) ou se escolhe fazer isso (por exemplo, partes interessadas de referência). Convém que o órgão de governança assegure que:

- a) partes interessadas pertinentes estejam empenhadas em alcançar o propósito organizacional por meio de sua estratégia organizacional;
- b) a cultura organizacional responda às opiniões pertinentes das partes interessadas;
- c) as relações colaborativas com as partes interessadas pertinentes sejam mantidas;
- d) os direitos humanos e trabalhistas em todos os países de operação sejam respeitados;
- e) uma cultura de comunicação aberta e transparente dentro da organização seja criada e mantida para ajudar a preencher a lacuna entre diversos grupos de partes interessadas e perspectivas variadas, baseadas, por exemplo, em gênero, idade, sistemas de crença ou habilidades cognitivas;
- f) o relatório seja coerente para que as partes interessadas possam avaliar efetivamente os arranjos de governança da organização (ver 6.5.3).

## 6.7 Liderança

### 6.7.1 Princípio

Convém que o órgão de governança lidere a organização de forma ética e eficaz, e assegure tal liderança em toda a organização.

### 6.7.2 Justificativa

Em uma organização, convém que o órgão de governança dê o tom de uma cultura organizacional ética. Enquanto todos os indivíduos contribuem para essa cultura, o que o órgão de governança diz, faz e espera é fundamental para definir o tom para toda a organização. A liderança é, portanto, uma questão crítica para um órgão de governança. Seus próprios comportamentos fornecem o modelo para o comportamento da organização. Com os princípios que estabelece sobre a forma como convém que as partes interessadas sejam tratadas e a forma como convém que os objetivos sejam perseguidos, o órgão de governança cria padrões e exemplos para os outros seguirem. Liderança visível, responsável e competente assegura que a organização siga as expectativas que foram estabelecidas. Além disso, uma liderança eficaz proporciona clareza na comunicação e uma compreensão das expectativas em toda a organização.

### 6.7.3 Aspectos-chave da prática

#### 6.7.3.1 Generalidades

Os estilos de liderança podem diferir, mas todos envolvem a definição de expectativas que os outros seguem. Uma vez que o órgão de governança seja responsável por toda a organização, incluindo seu comportamento, decisões e atividades, convém que o órgão de governança defina essas expectativas que ele requer que a organização siga, incluindo os parâmetros dentro dos quais a organização faça isso. Convém que essas expectativas sejam definidas de forma consciente e intencional, considerando o contexto em que a organização atua.

Para liderar de forma ética e eficaz, convém que o órgão de governança lidere pelo exemplo de modo a criar uma cultura positiva, dê o tom para os outros e gere confiança e cooperação entre as partes interessadas da organização.

Liderança ética e eficaz é demonstrada quando o órgão de governança:

- define expectativas para a organização, usando processos de tomada de decisão robustos;
- comporta-se de forma coerente com os valores organizacionais definidos;
- assegura que a organização é, e é vista como sendo, seguidora das expectativas estabelecidas.

Convém que uma liderança ética e eficaz seja demonstrada em três áreas:

- a) o funcionamento do órgão de governança;
- b) o desempenho da organização como um todo;
- c) a forma como a organização interage e impacta suas partes interessadas e o contexto em que atua.

### 6.7.3.2 Demonstrar uma liderança eficaz

Convém que o órgão de governança demonstre uma liderança eficaz em todas as áreas.

- a) Dentro do órgão de governança: Convém que o órgão de governança defina expectativas para si e para a organização, incluindo parâmetros dentro dos quais convém que essas expectativas sejam cumpridas. Convém que o órgão de governança cumpra essas expectativas (alinhamento interno).
- b) Dentro da organização: Convém que a organização cumpra as expectativas estabelecidas pelo órgão de governança.
- c) Dentro do contexto externo da organização: Onde a organização estabeleceu expectativas contextuais, como compromissos com as partes interessadas e com o ambiente natural, convém que a organização cumpra essas expectativas conforme definido.

Os resultados, sejam positivos ou negativos, são determinados pelas expectativas que foram definidas. A liderança determina se essas expectativas são cumpridas.

### 6.7.3.3 Assegurar liderança ética

Convém que o órgão de governança assegure uma liderança ética em todas as áreas.

- a) Dentro do órgão de governança: Convém que os membros do órgão demonstrem que estão se comportando de forma coerente com os valores organizacionais.
- b) Dentro da organização: Convém que o órgão de governança assegure que a organização se comporte de forma coerente com seus valores organizacionais.
- c) Dentro do contexto externo da organização: Convém que o órgão de governança assegure que a organização trate as partes interessadas de forma coerente com seus valores organizacionais.

As leis e regras fornecem o conjunto mínimo de valores organizacionais contra os quais o comportamento é avaliado. Outros valores organizacionais (ver 6.1) são fornecidos em documentos acordados coletivamente, como código de conduta, código de ética ou padrões de comportamento. A seguir, exemplos dos valores de liderança mantidos pelos órgãos governamentais, e os indivíduos que os compõem:

- responsabilização;
- probidade e integridade;
- equidade e transparência;
- inteligência emocional e competência;
- respeito da diversidade.

A liderança ética resulta em um contexto organizacional e cultura que:

- fornecem aos indivíduos de uma organização um senso coletivo de pertencimento;
- auxiliam na conciliação de dilemas estratégicos, criando alinhamento organizacional por meio da integração de opostos;



- contribuem para a prevenção de má conduta;
- proporcionam diferenciação competitiva para as partes interessadas, proporcionando clareza sobre quais avaliadores podem avaliar o comportamento, as decisões e as atividades da organização;
- fornecem maior certeza, o que, por sua vez, cria valor reputacional.

Para o próprio órgão de governança, os comportamentos apresentados na Tabela 2 podem ser esperados como resultado da aplicação dos valores de liderança associados.

**Tabela 2 – Exemplos de valores e comportamentos de liderança**

<b>Exemplos de valores de liderança</b>	<b>Exemplos de comportamentos</b>
Probidade e integridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Agir de boa-fé e no melhor interesse da organização.</li> <li>— Divulgar conflitos de interesse reais, potenciais ou percebidos na primeira oportunidade e gerir tais conflitos apropriadamente.</li> <li>— Agir de forma ética e compatível.</li> <li>— Definir o tom para a organização, comportando-se da maneira como é esperado que a organização e seu pessoal se comportem.</li> <li>— Reconhecer falhas e erros e tomar as medidas apropriadas</li> </ul>
Competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tomar medidas para se informar apropriadamente de todos os aspectos da organização e do contexto em que atua (como legal, ambiente natural, social, econômico, técnico e pessoal).</li> <li>— Agir com o devido cuidado, habilidade, diligência e lealdade, e tomar medidas razoáveis para se informar sobre assuntos específicos para a tomada de decisões.</li> </ul>
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ser aberto sobre decisões e atividades que afetam o ambiente natural, a sociedade e a economia, e estar disposto a comunicá-las de forma clara, precisa, oportuna, honesta e completa.</li> </ul>
Diversidade e inclusão	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Assegurar que a diversidade e a inclusão sejam compreendidas e incorporadas em todas as tomadas de decisão organizacionais, incluindo fatores como gênero, idade, etnia, orientação sexual, educação, perspectivas, nacionalidade, deficiência e crenças.</li> </ul>

#### 6.7.3.4 Reconciliar dilemas

Ao exercer a liderança, podem ser encontradas situações em que escolhas difíceis têm que ser feitas entre duas ou mais alternativas. Tais escolhas podem ser dilemas e envolver várias dimensões e possivelmente uma ampla gama de diferentes sistemas de valores sociais. Exemplos incluem:

- equilíbrio de imperativos de curto prazo com resiliência a longo prazo;

- inclusividade e prioridades de partes interessadas concorrentes;
- consequências comportamentais dos incentivos das partes interessadas;
- materialidade e transparência de relatos e divulgação.

Um processo de reconciliação entre dimensões aparentemente opostas leva a decisões mais informadas e robustas. Conciliar dilemas requer uma abordagem deliberada que inclui:

- a) reconhecer e identificar o dilema;
- b) compreender e articular as perspectivas opostas;
- c) identificar as vantagens e desvantagens de cada um;
- d) conciliar as perspectivas, considerando como cada posição pode apoiar a outra;
- e) mapear um plano de ação associado.

Quando dilemas se transformam em conflitos ou disputas, convém que mecanismos alternativos de resolução de disputas sejam considerados sobre litígios formais, sempre que possível. Convém que as disputas sejam resolvidas de forma ética e eficaz.

## 6.8 Dados e decisões

### 6.8.1 Princípio

Convém que o órgão de governança reconheça os dados como um recurso valioso para a tomada de decisões pelo órgão de governança, pela organização e por outros.

### 6.8.2 Justificativa

O uso final dos dados é fornecer informações para a tomada de decisões tanto diretamente por humanos quanto por automação.

Devido à onipresença da tecnologia, o valor dos dados como recurso estratégico e essencial para as organizações está aumentando. Isso traz consigo responsabilidades para lidar apropriadamente com seus potenciais impactos estratégicos e operacionais.

Dados fornecem a matéria-prima da qual as informações são derivadas e dos quais são extraídos *insights* para a tomada de decisões. As informações que são extraídas dos dados variam de acordo com muitas facetas, como tecnologia, assunto e requisitos organizacionais. As informações potenciais que podem ser derivadas de dados podem não ser óbvias, podem ser difíceis de extrair e podem não ser diretamente úteis para a organização, mas podem ser muito úteis para outras organizações ou indivíduos.

O valor dos dados para a tomada de decisões pode ser considerado a partir de diferentes perspectivas, como as seguintes.

- a) Tomada de decisão interna para a organização:
  - 1) Tomada de decisão dentro do órgão de governança. A viabilidade de uma organização depende dos dados em que o órgão de governança se apoia para tomar decisões.



2) Tomada de decisão em toda a organização. A operação de uma organização depende de estruturas e práticas que asseguraram uma tomada de decisão eficaz. Tal tomada de decisão baseia-se em informações confiáveis e decisões que estão sendo tomadas com o nível de autoridade e responsabilidade apropriado para:

- i) as decisões;
- ii) a natureza dos dados em que as decisões se apoiam.

b) Tomada de decisão por outros externos à organização: Como os dados são usados para tomar decisões, eles são valiosos não apenas para a própria organização, mas também como um recurso que pode ser comprado, vendido ou distribuído de outra forma. Por exemplo, dados são um recurso que é usado em produtos e seus projetos, mercado e *insights* de cliente, assim como em informações sobre a cadeia de suprimentos e uso de produtos.

### 6.8.3 Aspectos-chave da prática

#### 6.8.3.1 Generalidades

Convém que o órgão de governança assegure que a organização identifique, gere, monitore e comunique a natureza e a extensão do uso dos dados (ver 6.5.3).

Convém que o órgão de governança, em particular, assegure que a organização reconheça os dados como um recurso estratégico e assegure que a organização utilize dados de forma responsável e ética.

#### 6.8.3.2 Assegurar uma tomada de decisão eficaz

##### 6.8.3.2.1 Assegurar uma tomada de decisão eficaz dentro do órgão de governança

Convém que o órgão de governança tome decisões com a qualidade necessária e assegure que a sua tomada de decisão seja devidamente informada. Convém que o órgão de governança:

- a) mantenha um equilíbrio apropriado entre orientar as discussões para uma decisão e assegurar que cada membro tenha a oportunidade de expressar sua avaliação independente;
- b) assegure que haja o compromisso de apoiar a decisão coletiva, de registrá-la claramente e de agir de acordo;
- c) considere seu nível de independência e o efeito que esse nível tem na tomada de decisões, incluindo interesses financeiros, posição, associações, relacionamentos, vieses e alianças;
- d) aborde cuidadosamente conflitos de interesse ao tomar decisões;
- e) preste atenção à dinâmica do órgão de governança, incluindo, por exemplo, a dependência indevida de qualquer membro para a tomada de decisões;
- f) exercite seu direito e responsabilidade de determinar e receber as informações necessárias, incluindo a determinação dos métodos apropriados de coleta de dados, preparação e entrega oportuna de informações;
- g) assegure que a garantia seja fornecida sobre a integridade dos dados e informações recebidos e, em particular, sua exatidão e completude;

- h) assegure que diversos insumos sejam fornecidos a um processo de tomada de decisão rigoroso, aberto e transparente, e que os resultados que podem ser alcançados e as opções para alcançá-los e suas implicações sejam compreendidos.

NOTA Tais insumos podem ser derivados da diversidade da composição do órgão de governança, seu campo de conhecimento, habilidades, experiência, idade, cultura, raça e gênero (ver 4.3).

#### 6.8.3.2.2 Assegurar uma tomada de decisão eficaz em toda a organização

Convém que a tomada de decisão em toda a organização seja apoiada por delegação apropriada (ver 4.2.2). Convém que esta delegação seja formalizada juntamente com os processos de garantia apropriados. Além disso, convém que o órgão de governança assegure que:

- a) a autoridade corresponda ao nível de responsabilidade associado às decisões tomadas;
- b) os limites da autoridade para tomada de decisão sejam aplicados com base no nível de risco associado, em particular no caso do uso automatizado de tomada de decisões;
- c) estruturas de informação, incluindo acesso à informação, monitoramento e potencial mitigação de decisões incorretas sejam suficientes para assegurar *compliance* com os requisitos organizacionais.

#### 6.8.3.3 Reconhecer dados como um recurso estratégico

O reconhecimento de que os dados podem ser um ativo (ou um passivo) estratégico significa que convém que o órgão de governança:

- a) assegure que a organização estabeleça uma abordagem formal para sua gestão de dados e, quando necessário, seja fornecida garantia (ver 6.4.3);
- b) entenda o uso, e o uso potencial, de dados pela organização e por terceiros (por exemplo, fornecedores, clientes, reguladores e outras partes interessadas pertinentes, assim como concorrentes e aqueles que podem usar indevidamente os dados);
- c) reconheça as complexidades e a crescente importância dos dados e estabeleça políticas de governança e direção que estejam alinhadas com as necessidades da organização e com o grau de mudança requerida;
- d) assegure que os requisitos de informação da organização sejam suficientemente apoiados por suas capacidades tecnológicas atuais e futuras;
- e) comunique a natureza e a extensão do uso dos dados pela organização como demonstração de responsabilização por esse recurso.

#### 6.8.3.4 Assegurar o uso responsável de dados

A nova tecnologia traz um aumento no volume e valor dos dados, e uma responsabilidade de os órgãos de governança assegurarem que:

- os dados sejam usados de forma ética;
- oportunidades valiosas sejam alavancadas;
- dados sensíveis sejam protegidos e seguros.

Convém que o órgão de governança forneça direção para, e tenha supervisão suficiente do, uso de dados e sua tecnologia de informação de apoio para assegurar que a organização permaneça dentro de seu apetite pelo risco estabelecido e estrutura organizacional de risco. Isso pode incluir:

- a) a adoção de um sistema para assegurar que os direitos, obrigações e restrições dos conjuntos de dados sejam compreendidos e rastreados, por exemplo, as obrigações de privacidade e direitos de propriedade intelectual;
- b) a implementação de um sistema de gestão da segurança da informação baseado em riscos (SGSI);
- c) auditoria e monitoramento adequados da tecnologia da informação para assegurar seu uso responsável, incluindo ético, e que atenda às intenções e expectativas do órgão de governança, assim como às obrigações de *compliance* da organização;
- d) processos de inovação para assegurar que as mudanças na tecnologia da informação possam ser rapidamente avaliadas e, se necessário e apropriado, que as políticas de governança possam ser atualizadas para alavancar novas oportunidades;
- e) assegurar que o comportamento humano seja considerado na aplicação da tecnologia da informação, incluindo segurança, adequação aos fins e alinhamento com o propósito organizacional;
- f) assegurar que as partes interessadas organizacionais mais amplas sejam consideradas no uso da tecnologia da informação pela organização, particularmente no que se refere ao capital humano.

NOTA Informações adicionais para auxiliar na governança de dados são fornecidas na série ABNT NBR ISO/IEC 38505, ABNT NBR ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 38507.

## 6.9 Governança de risco

### 6.9.1 Princípio

Convém que o órgão de governança assegure que considera o efeito da incerteza no propósito organizacional e os resultados estratégicos associados.

### 6.9.2 Justificativa

A incerteza é inerente ao contexto no qual a organização opera, assim como a toda a organização em si. O efeito dessa incerteza no alcance do propósito organizacional, a geração de valor e os resultados estratégicos da organização torna a governança de risco crucial para todas as organizações. O valor é gerado quando o risco apropriado é assumido de maneira oportuna. Isto acontece quando o órgão de governança equilibra o risco de modo eficaz. Por exemplo, o órgão de governança pode criar abordagens que reduzam a probabilidade e o impacto de resultados inaceitáveis, enquanto ao mesmo tempo lidera e facilita as organizações que governa para deliberadamente assumirem o risco apropriado e assim aproveitar oportunidades.

### 6.9.3 Aspectos-chave da prática

#### 6.9.3.1 Generalidades

Convém que o órgão de governança assuma a responsabilização pela detecção e resposta contínuas ao risco da organização, assim como pela comunicação da abordagem escolhida às partes interessadas pertinentes, conforme a necessidade (ver 6.5.3).

Para assegurar que a organização alcance o propósito organizacional e alcance os resultados estratégicos pretendidos, convém que o órgão de governança:

- a) estabeleça o tom para a organização a respeito de como a gestão de risco deve ser abordada;
- b) assegure que quando o órgão de governança tome decisões, ele avalie, trate, monitore e comunique a natureza e a extensão dos riscos enfrentados;
- c) supervisione as atividades de gestão de risco da organização.

NOTA Informações adicionais para auxiliar a governança de risco são fornecidas nas ABNT NBR ISO 31000 e ABNT NBR IEC 31010.

### 6.9.3.2 Estabelecer o tom para a gestão de risco

Convém que o órgão de governança estabeleça uma estrutura organizacional de risco que assegure uma abordagem formal, proativa e antecipatória da gestão de risco por toda a organização, inclusive pelo órgão de governança. Convém que o órgão de governança assegure que a estrutura integre a gestão de risco em todas as atividades organizacionais.

Convém que o órgão de governança assegure que a estrutura organizacional de risco, quanto à gestão de risco:

- a) estabeleça a cultura de risco desejada por toda a organização, que encoraje o relato e a comunicação de riscos novos e emergentes, e assegure que todas as pessoas na organização entendam sua responsabilidade de gestão de risco;
- b) oriente os comportamentos de tomada de decisão e o impacto de ações, inações ou omissões de liderança sobre esses comportamentos;
- c) posicione o risco como uma consideração-chave no estabelecimento de políticas de governança (ver 6.3);
- d) considere o impacto, as mudanças e as dependências dos contextos externo e interno da organização, incluindo:
  - 1) partes interessadas;
  - 2) tendências de curto, médio e longo prazos, incluindo tendências de responsabilidade social e de sustentabilidade;
  - 3) o propósito organizacional;
  - 4) os valores organizacionais;
  - 5) o modelo de geração de valor;
  - 6) resultados estratégicos pretendidos;
- e) defina as responsabilidades do órgão de governança e delegações associadas por toda a organização;
- f) estabeleça e mantenha recursos adequados;

- g) estabeleça o apetite pelo risco, o que envolve o estabelecimento de critérios de risco e limites associados;
- h) determine que partes interessadas pertinentes sejam engajadas de modo responsável e exato, e considere os impactos positivos e negativos dos riscos da organização sobre elas (ver 6.6).

#### 6.9.3.3 Praticar gestão de risco eficaz

Convém que o órgão de governança considere e gerencie o risco associado às suas próprias atividades de acordo com a estrutura organizacional de risco. Por exemplo, convém que o órgão de governança:

- a) assegure que o próprio órgão de governança seja informado de modo adequado e proativo sobre riscos novos e emergentes;
- b) ao avaliar opções estratégicas, assegure que tanto ameaças quanto oportunidades sejam avaliadas, e avalie a extensão em que as opções apoiam a realização do propósito organizacional e dos valores organizacionais; isto inclui avaliar o impacto sobre o ambiente natural e o contexto social e econômico nos quais a organização opera (ver 6.11.3);
- c) ao fazer uma escolha estratégica, assegure que esta escolha seja equilibrada face ao contexto de risco em mudança, e que o risco associado seja tratado e monitorado;
- d) divulgue risco substantivo, limites e expectativas associadas às partes interessadas pertinentes, como demonstração de sua responsabilização (ver 6.5.3);
- e) deixe claro às partes interessadas pertinentes, a natureza e a extensão do risco aceito juntamente com a garantia de que a organização operará dentro dos limites definidos de risco e que realizarão ações corretivas onde necessário.

#### 6.9.3.4 Supervisionar a gestão de risco

Convém que o órgão de governança supervisione a gestão de risco da organização (ver 6.4), assegurando que:

- a) uma visão holística seja adotada pela organização, incluindo consideração de todos os tipos de risco pertinentes;
- b) estratégias para gerir risco sejam empregadas dentro de limites de risco acordados e tolerância de risco associada;
- c) a escolha de tratamentos de risco seja consistente com as políticas de governança;
- d) a organização avalie, trate, monitore e analise criticamente o risco de acordo com a estrutura organizacional de risco;
- e) o processo de avaliação de risco seja consistente por toda a organização, possibilitando a comparação e a priorização de risco eficazes;
- f) métodos de análise de dados eficazes sejam empregados para avaliar corretamente o risco e as interações entre riscos;
- g) comportamentos de tomada de decisão sejam informados pelos resultados da avaliação de risco e sejam consistentes com as políticas de governança;



- h) relato de risco e comunicação de risco eficazes sejam praticados e promovidos por toda a organização;
- i) o desempenho pretendido de gestão de risco seja alcançado.

Ao supervisionar a gestão de risco, convém que o órgão de governança se assegure especificamente que a gestão de risco seja integrada em todas as atividades organizacionais, mediante busca de evidência, por exemplo, de que:

- a cultura de risco desejada seja evidente;
- todos os componentes da estrutura organizacional de risco tenham sido adaptados e implementados;
- os recursos necessários tenham sido alocados para a gestão de risco;
- a autoridade, responsabilidade e responsabilização pela gestão de risco tenham sido atribuídas.

## 6.10 Responsabilidade social

### 6.10.1 Princípio

Convém que o órgão de governança assegure que as decisões sejam transparentes e alinhadas às expectativas mais amplas da sociedade.

### 6.10.2 Justificativa

Uma organização comporta-se de maneira socialmente responsável quando ela age de forma consistente e transparente, alinhada aos seus valores organizacionais e às expectativas das partes interessadas e da sociedade. Ao fazer isso, uma organização demonstra comportamento ético e ajuda a manter um equilíbrio entre ambiente natural, sociedade e economia saudáveis. Como resultado, a organização contribui proativamente para o desenvolvimento sustentável e, como tal, cria bem-estar sustentável e protege as necessidades de futuras gerações.

*Compliance* com a lei muitas vezes não é suficiente para demonstrar que uma organização está agindo de forma responsável, porque as leis frequentemente estão defasadas em relação às expectativas sociais e normalmente estabelecem apenas padrões mínimos aceitáveis. Para que uma organização aja de forma socialmente responsável, ela também precisa operar de acordo com os parâmetros de comportamento aceitáveis e não permita ações que são legalmente ou localmente permissíveis, mas que não estão alinhadas ao que é esperado por suas partes interessadas mais amplas e pela sociedade. Também significa ser transparente com as partes interessadas sobre se está, ou não, atendendo às expectativas pertinentes, e sobre como isso está sendo ou não alcançado. Uma organização agindo de forma socialmente responsável também assume responsabilidade por seus impactos sobre a sociedade de que faz parte.

A sociedade tem diversos grupos com expectativas diversas. Tais expectativas podem ser reconciliadas em um propósito organizacional que combine as demandas concorrentes dos grupos na sociedade com a responsabilidade que a organização tem perante a sociedade como um todo.

NOTA Informação adicional para auxiliar com a responsabilidade social é fornecida na ABNT NBR ISO 26000.



### 6.10.3 Aspectos-chave da prática

Para assegurar que a organização aja de forma socialmente responsável, convém que o órgão de governança:

- a) assegure que as expectativas das partes interessadas sejam claramente compreendidas; isto inclui engajar continuamente as partes interessadas pertinentes, por meio de um processo de engajamento e de uma abordagem altamente desenvolvida de responsabilização (ver 6.5).
- b) assegure que questões e oportunidades que afetem as expectativas das partes interessadas sejam identificadas e articuladas (ver 6.9);
- c) assegure que o propósito organizacional expresse a abordagem da organização em relação às partes interessadas;
- d) engaje-se com todas as partes interessadas pertinentes ao determinar e analisar criticamente os valores organizacionais e promova os valores organizacionais às partes interessadas;
- e) engaje-se com todas as partes interessadas pertinentes ao estabelecer e analisar criticamente políticas de governança;
- f) conduza a organização de tal modo que sua tomada de decisão e atividades sejam consistentes com o propósito organizacional, com os valores organizacionais e com as políticas de governança, inclusive considerando como partes interessadas podem relatar desvios de conduta (por exemplo, mediante denúncia);

NOTA Informação adicional para auxiliar na denúncia é fornecida na ABNT NBR ISO 37002.

- g) meça o desempenho em relação aos objetivos relacionados ao comportamento socialmente responsável;
- h) relate os objetivos de responsabilidade social da organização de forma clara e transparente, de modo que as partes interessadas possam compreender tais objetivos, como eles estão sendo cumpridos e se desempenho está sendo alcançado em relação a eles, assim como forneça a evidência necessária que apoie tais alegações;
- i) avalie como ações de membros individuais do órgão de governança influenciam a responsabilidade social.

Questões de particular preocupação para um órgão de governança são onde a organização beneficia, mas também onde os custos de tal benefício são incorridos por outra parte. Estes, por vezes, são referidos como “externalidades negativas” ou “impactos não precificados”, e podem ser tanto de natureza financeira quanto não financeira. Nesses casos convém que o órgão de governança se responsabilize por esses benefícios.

Convém que o órgão de governança assegure que a organização considere tomar medidas específicas para contribuir para o bem-estar da sociedade. Filantropia pode ter um impacto positivo na sociedade. Entretanto, não convém que seja utilizada por uma organização como um substituto para a integração da responsabilidade social na organização (ver ABNT NBR ISO 26000:2010, 3.3.4).

## 6.11 Viabilidade e desempenho ao longo do tempo

### 6.11.1 Princípio

Convém que o órgão de governança assegure que a organização permaneça viável e com desempenho ao longo do tempo, sem comprometer a capacidade das gerações presentes e futuras de atender às suas necessidades.

### 6.11.2 Justificativa

O órgão de governança tem uma responsabilidade primária de assegurar que a organização possa continuar a cumprir seu propósito organizacional ao longo do tempo. Isto requer sistemas do ambiente natural, social e econômico resilientes. Impactos nesses sistemas podem ser tanto positivos como negativos, e podem ser um resultado direto das ações da organização ou consequências não intencionais dessas ações. Áreas de impacto podem incluir estabilidade climática, um nível saudável de biodiversidade e equidade social. Organizações contribuem para o bem-estar sustentável, mediante apoio à saúde desses sistemas, assim como limitação dos impactos negativos sobre eles.

Quando uma organização não consegue entender e responder às necessidades dos sistemas dos quais faz parte, é improvável que ela permaneça viável e que tenha um bom desempenho ao longo do tempo.

### 6.11.3 Aspectos-chave da prática

#### 6.11.3.1 Generalidades

A viabilidade da organização e seu desempenho ao longo do tempo dependem da resiliência dos sistemas naturais ambientais, sociais e econômicos nos quais a organização opera. A resiliência desses sistemas é beneficiada pelas decisões do órgão de governança quando em tais decisões consideram:

- expectativas de partes interessadas pertinentes (ver 6.6 e 6.10);
- contribuição ativa para a conservação e restauração desses sistemas.

Portanto, convém que o órgão de governança:

- a) assegure que interações e dependências dentro do modelo de geração de valor da organização sejam articuladas de uma maneira integrada;
- b) assegure que as relações entre os sistemas dos ambientes naturais, sociais e econômicos que sustentam o modelo de geração de valor da organização sejam identificadas e avaliadas;
- c) governe pela viabilidade organizacional ao longo do tempo.

NOTA Informação adicional para auxiliar a gestão ambiental é fornecida na ABNT NBR ISO 14001.

#### 6.11.3.2 Articular uma visão integrada da geração de valor

Convém que o órgão de governança assegure que o modelo de geração de valor da organização (ver 6.2):

- a) identifique os recursos-chave (por exemplo, como o capital humano, social e relacional, intelectual, ambiente natural, financeiro e manufaturado), estruturas, processos, relacionamentos, informação,

tomada de decisão, relatos e outros aspectos da organização que permitem que ela crie valor sustentado para partes interessadas pertinentes;

- b) descreva como as principais estruturas, processos, relacionamentos, informação tomada de decisão, relatos e outros aspectos da organização se inter-relacionam e são usados para criar valor ao longo do tempo.

#### 6.11.3.3 Avaliar os relacionamentos do sistema

Convém que o órgão de governança assegure que o modelo de geração de valor da organização identifique e avalie (ver 6.2):

- a) os sistemas externos pertinentes dos quais a organização depende;
- b) as inter-relações entre a organização e esses sistemas;
- c) os impactos positivos e negativos da organização sobre esses sistemas.

NOTA Esses sistemas influenciam os vários recursos e outros aspectos do funcionamento da organização.

#### 6.11.3.4 Governar visando a viabilidade organizacional ao longo do tempo

Convém que o órgão de governança assegure que a organização proteja e restaure esses sistemas dos quais depende. Nesse sentido, convém que o órgão de governança considere e gerencie o risco associado às decisões que tome e que possam impactar sistemas ambiental natural, social e econômico (ver 6.9). Ao fazer isso, convém que o órgão de governança assegure que as partes interessadas pertinentes sejam consultadas e engajadas (ver 6.6). Convém que isto proporcione clareza sobre o impacto que as decisões do órgão de governança têm, ao longo do tempo, sobre os aspectos em relação aos quais a organização:

- depende diretamente;
- não depende diretamente, mas cuja capacidade de sustentar-se será afetada pelas decisões do órgão de governança.

Convém que o órgão de governança assegure que, quando a organização relatar e divulgar seu modelo de geração de valor (ver 6.2 e 6.5), sejam incluídos:

- a) a visão integrada das relações entre o modelo de geração de valor da organização e os sistemas dos quais ela depende (e que a organização também afeta por meio de sua geração de valor);
- b) os riscos que se apresentam à organização e ao seu modelo de geração de valor, pelos sistemas do ambiente natural, social e econômico em que ela opera, e pelas decisões do órgão de governança;
- c) os riscos que se apresentam aos sistemas do ambiente natural, social e econômico pela organização, por seu modelo de geração de valor e pelas decisões do órgão de governança.

## Bibliografia

- [1] ABNT NBR ISO 14001, *Sistemas de gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso*
- [2] ABNT NBR ISO 26000:2010, *Diretrizes sobre responsabilidade social*
- [3] ABNT NBR ISO 31000:2018, *Gestão de riscos – Diretrizes*
- [4] ABNT NBR ISO 37001:2017, *Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para uso*
- [5] ABNT NBR ISO 37002, *Sistemas de gestão de denúncias – Orientações*
- [6] ABNT NBR ISO 37301:2021, *Sistemas de gestão de compliance – Requisitos com orientações para uso*
- [7] ABNT ISO Guia 73:2009, *Gestão de riscos – Vocabulário*
- [8] ISO Guide 82:2019, *Guidelines for addressing sustainability in standards*
- [9] ABNT NBR ISO/IEC 27001, *Tecnologia da informação – Técnicas de segurança – Sistemas de gestão da segurança da informação – Requisitos*
- [10] ABNT NBR ISO/IEC 38500:2018, *Tecnologia da informação – Governança da TI para a organização*
- [11] ISO/IEC 38505 (all parts), *Information technology – Governance of IT – Governance of data*
- [12] ISO/IEC 38507, *Information technology – Governance of IT – Governance implications of the use of artificial intelligence by organizations*
- [13] ABNT NBR ISO/IEC 31010, *Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos*
- [14] BS 13500:2013, *Code of practice for delivering effective governance of organizations*
- [15] United Nations Sustainable Development Goals. Available from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- [16] Information on the governance of organizations is available from: <https://committee.iso.org/home/tc309>