

# Liderança e governança em empresas estatais: o papel da auditoria interna na agenda de sustentabilidade e mudanças climáticas

**Alan Gonzaga da Costa**

Auditor Federal de Finanças e Controle / [alan.costa@cgu.gov.br](mailto:alan.costa@cgu.gov.br)

## O papel central das empresas estatais no desenvolvimento nacional brasileiro

As empresas estatais federais desempenham um papel importante no desenvolvimento econômico nacional, especialmente em setores estratégicos como energia, logística, infraestrutura e serviços financeiros, que são diretamente impactados pelos desdobramentos relacionados à sustentabilidade e às mudanças climáticas. Com uma história iniciada no período Vargas, essas empresas têm sua atuação entrelaçada com as políticas públicas do país.

Segundo dados da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – Sest (2025), no ano de 2024, o Brasil contava com 122 empresas estatais federais que representaram 5,4% do Produto Interno Bruto (PIB), com faturamento global de R\$ 1,3 trilhão, lucro gerado de R\$ 116 bilhões e investimentos na ordem de R\$ 96 bilhões. Os números demonstram a alta relevância das empresas estatais federais para o avanço econômico e social do país. Dado o impacto econômico significativo das empresas estatais, é oportuno reconhecer que a agenda climática e ambiental tem ganhado um papel ímpar na alocação de recursos para o desenvolvimento de uma economia mais moderna, inclusiva e sustentável.

Alinhado ao impacto econômico, a complexidade dessas organizações exige um sistema maduro e consolidado de governança e controles internos. Diante de tal desafio, a Controladoria-Geral da União – CGU, por meio da Secretaria Federal de Controle – SFC, e as Unidades de Auditoria Interna Governamental – UAIGs se apresentam como mecanismos

de acompanhamento, avaliação e supervisão, garantindo a transparência, a responsabilidade e a eficácia na gestão dos recursos públicos.

Destarte, a relevância dos mecanismos supracitados foi reafirmada com a realização do 1º Fórum de Auditoria em Sustentabilidade e Mudanças Climáticas das UAIGs de Empresas Estatais, destacando a nova fronteira da atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal na agenda ESG e, da mesma forma, nos desafios relacionados aos fenômenos ambientais extremos.

## Sustentabilidade e mudanças climáticas como riscos materiais

As mudanças climáticas e a busca pela sustentabilidade deixaram de ser apenas questões ambientais e se tornaram riscos materiais para a estabilidade financeira e operacional de empresas em todo o mundo.

Em relatório anual, o Fórum Econômico Mundial (2025) destaca novamente os riscos ambientais como a maior ameaça para a economia global e a sociedade. Embora os riscos econômicos, como a inflação e a recessão, tenham diminuído nas preocupações imediatas, o documento The Global Risks Report 2025 aponta para um cenário em que a colaboração global fragmentada dificultará os esforços para a transição ecológica. Além disso, o estudo indica que a falta de coordenação em políticas regulatórias e a mobilização de recursos financeiros para a transição verde serão escassos, e a inovação tecnológica para a economia verde enfrentará impedi-

mentos para ser partilhada e escalada a nível global.

Ainda que o relatório não mencione diretamente as empresas estatais, as implicações para a governança e gestão de riscos ambientais nessas organizações são óbvias. O cenário exige uma mudança de mentalidade que vai além da simples conformidade regulatória, integrando a sustentabilidade à estratégia de negócios. No caso específico das empresas estatais brasileiras, o cenário sugere um papel fundamental na transição energética e na gestão de riscos ambientais em razão da maior exposição às ameaças citadas no relatório, como eventos climáticos extremos e a perda de biodiversidade.

Empresas estatais em setores de alto impacto ambiental são mais suscetíveis a riscos climáticos extremos, destacando a importância da auditoria interna na mitigação desses riscos. Ao mesmo tempo, tais organizações podem tratar essas exposições investindo em tecnologias mais limpas e reduzindo emissões. Por outro lado, as empresas estatais podem ser alavancas para o desenvolvimento sustentável, priorizando a agenda e direcionando investimentos para a conservação e restauração ambiental.

É importante lembrar que a agenda climática no Brasil tem se alinhado a compromissos internacionais, como a Agenda 2030 da ONU e o Acordo de Paris. No contexto recente, o Brasil assumiu papel de protagonismo global com a presidência do G20, em 2024, e a realização da COP-30, em 2025. Não é forçoso indicar que o novo papel de destaque do Estado brasileiro perante o mundo eleva a responsabilidade de nossas empresas estatais, que devem mapear e gerenciar proativamente os riscos climáticos em seus ativos físicos, garantindo a continuidade dos negócios e a adaptação a um novo cenário.

## A importância da liderança estratégica na governança e sustentabilidade

É oportuno que a liderança estratégica esteja à frente do processo de consolidação da agenda de sustentabilidade nas empresas estatais. Líderes exemplares não se limitam a reagir a mudanças regulatórias ou a pressões sociais, mas auxiliam na antecipação e no direcionamento da organização para o cumprimento dos planos e metas de longo prazo que devem incluir a sustentabilidade e os impactos do aquecimento global como pilares centrais.

Como reforço às afirmações acima, Silva *et al.* (2022) discute o impacto do estilo de liderança e da subordinação no trabalho de auditoria interna, especialmente no julgamento e na tomada de decisões.

O estudo indica que a liderança é um fator importante que pode influenciar o desempenho dos auditores internos, pois o comportamento do líder afeta a satisfação, a motivação e as relações interpessoais da equipe. No mesmo sentido, Barcik *et al.* (2021) propõe um modelo para explicar a relação entre liderança, capital intelectual e responsabilidade social corporativa. O estudo defende que o líder molda o capital intelectual de uma organização, e que sua inteligência emocional influencia positivamente a confiança entre pessoas e, da mesma forma, entre departamentos.

Em convergência com o tema do presente artigo, uma liderança engajada é aquela que visualiza o impacto social e ambiental que a organização pode gerar, empoderando suas equipes de auditoria e integrando as temáticas de sustentabilidade e mudanças climáticas nos processos de planejamento e execução dos trabalhos baseados em risco da UAIG.

## Auditoria interna e controle como garantias de governança climática

Em artigo sobre governança corporativa aplicada às empresas estatais, Pinto (2016) examinou o tema considerando suas peculiaridades e as diretrizes sobre o assunto vigentes no Brasil e no mundo. Em suma, o texto aponta que, embora o avanço na governança corporativa em companhias privadas tenha sido significativo, isso não se refletiu nas empresas estatais. A conclusão da pesquisa indica que a adaptação de instrumentos e modelos de governança corporativa às empresas estatais é justificada e pode trazer benefícios, inclusive favorecendo interesses tanto de natureza pública quanto privada.

O debate sobre as empresas estatais no Brasil exige uma compreensão aprofundada de seu papel em políticas públicas, governança e desempenho, indo além de uma visão puramente financeira (SILVA *et al.*, 2019). Em conteúdo que inclui avaliação de desempenho, gestão de riscos e prestação de contas (*accountability*), essa obra defende que a melhoria da governança corporativa nas estatais é fundamental para que essas organizações atinjam seus objetivos de forma eficiente e alinhada com os interesses da sociedade.

O exposto anteriormente indica que as UAIAs devem se apresentar como partícipes no processo de indução da agenda climática, inclusive dentro do escopo de desenvolvimento da governança corporativa nas empresas estatais. A auditoria interna tem uma posição única para oferecer orientação e agregar valor à gestão. Além disso, a sua atuação independente e objetiva é fundamental para garantir a confiabilidade das informações e relatórios sobre o desempenho ESG, atuando de forma compatível com o trabalho de auditoria efetuado em relatórios financeiros.

Conforme discutido durante o evento, as UAIAs de empresas estatais estão sendo chamadas a atuar em diversas frentes, como a fiscalização da transparéncia nos *disclosures* ESG, a avaliação de riscos em desastres ambientais e a diligência em projetos de transição energética.

Nesse sentido, Eccles *et al.* (2011) apresentou estudo investigando os efeitos da sustentabilidade corporativa nos processos e no desempenho das empresas. O trabalho utilizou uma amostra de 180 empresas dos EUA e descobriu que as companhias que adotaram políticas de sustentabilidade voluntariamente apresentavam processos organizacionais distintos em comparação com um grupo de empresas que adotaram políticas diferentes. Em artigo mais recente, El Mahdy *et al.* (2025) reforça o ponto sobre a transparéncia, mostrando que a maior divulgação de dados ESG melhora o ambiente de informações internas de uma empresa, com efeitos positivos para a comunicação financeira e a auditoria corporativa.

## **Sinergia para o futuro das estatais**

A complexidade e a importância das empresas estatais no cenário brasileiro exigem que sua governança seja robusta e capaz de lidar com desafios como a sustentabilidade e as mudanças climáticas

no século XXI. Nesse passo, o relatório da Sest (2025) enfatiza que as empresas estatais federais têm a responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do Brasil, corroborando o disposto no art. 44, §2º, do Decreto nº 8.945/2016 e convergindo na ideia de que as considerações apresentadas no presente artigo devem integrar a missão dessas entidades.

De fato, a sinergia entre a liderança estratégica engajada, a unidade de auditoria interna fortalecida e o apoio institucional da CGU é chave para o sucesso dessa jornada. Uma liderança forte é o motor que impulsiona a transformação, enquanto a auditoria interna e as entidades que realizam o controle externo atuam como parceiros, assegurando que a avaliação do cumprimento das metas de sustentabilidade e a gestão de riscos climáticos sejam realizadas de forma transparente e eficaz.

O 1º Fórum de Auditoria em Sustentabilidade e Mudanças Climáticas das UAIAs de Empresas Estatais demonstrou o compromisso dos atores envolvidos em alinhar suas práticas às melhores referências internacionais, promovendo uma atuação integrada e qualificada em questões socioambientais. O evento foi um marco importante, mas representa apenas o ponto de partida para um trabalho contínuo que abrirá portas para que novas iniciativas e ações sejam realizadas no futuro.

Este primeiro passo é fundamental para consolidar a auditoria como uma ferramenta estratégica na jornada das empresas estatais rumo a uma gestão mais responsável e resiliente. Ao seguir atuando além da conformidade financeira, as unidades de auditoria interna podem se tornar agentes de transformação, contribuindo para o desenvolvimento econômico do país de forma responsável, transparente e alinhada com a construção de um futuro mais sustentável para a sociedade brasileira.

## Referências

- BARCIK, Agnieszka; MAŁYSIAK, Justyna; DZIWIŃSKI, Piotr; JAKUBIEC, Marcin. The role of leadership in corporate social responsibility as a manifestation of organization's intellectual capital: a conceptual framework. *European Research Studies Journal*, v. XXIV, n. Special Issue 1, p. 708-726, 2021. Disponível em: <https://ersj.eu/journal/2069>. Acesso em: 29 ago. 2025.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. *Relatório agregado das empresas estatais federais: ano base 2024*. [S. l.: s. n.], 2025. Disponível em: [https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/copy\\_of\\_transparencia/RelatrioEstataisFINAL2808WEB.pdf](https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/copy_of_transparencia/RelatrioEstataisFINAL2808WEB.pdf). Acesso em: 14 set. 2025.
- ECCLES, Robert G.; IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. [S. l.]: Harvard Business School, 2011. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41249>. Acesso em: 17 set. 2025.
- EL MAHDY, Dina; LEE, Eunju; SYNN, Christina; ZHANG, Yinqi. ESG disclosure and the timeliness of earnings announcements and audit reports. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, v. XX, n. XX, p. 1-26, 2025. Disponível em: <https://publications.aaahq.org/ajpt/article/doi/10.2308/AJPT-2024-134/13889/ESG-Disclosure-and-the-Timeliness-of-Earnings>. Acesso em: 3 set. 2025.
- FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. *The Global Risks Report 2025*. 20. ed. Genebra: World Economic Forum, 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>. Acesso em: 14 set. 2025.
- PINTO, Vítor Mendes Costa. Governança corporativa e empresas estatais: recentes avanços e desafios. *Revista de Direito Mercantil*, [S. l.], n. 166/167, p. 201-217, 2016. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rdm/article/view/133718>. Acesso em: 30 ago. 2025.
- SILVA, Alini da; HAVEROTH, Juçara; CUNHA, Paulo Roberto da. Influência do estilo de liderança e da subordinação no julgamento e tomada de decisão do auditor interno. *REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, v. 16, n. 1, art. 3, p. 31-52, jan./mar. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v16i1.2936>. Acesso em: 29 ago. 2025.
- SILVA, Mauro Santos; SCHMIDT, Flávia de Holanda; KLIASS, Paulo (org.). *Empresas estatais: políticas públicas, governança e desempenho*. Brasília: Ipea, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/e103c23a-7d80-4afa-9ba4-20751ac0c3d1/content>. Acesso em: 22 jul. 2025.