

Oficina Plano de Transição para Emissões Líquidas Zero (NZTP)

TEMA DO NZTP DA GFANZ: GOVERNANÇA



Termo de isenção de responsabilidade

Este material foi elaborado pela Aliança Financeira de Glasgow para Emissões Líquidas Zero (*Glasgow Financial Alliance for Net Zero*, em inglês, ou GFANZ). Tem o objetivo de fornecer uma visão geral das orientações voluntárias sobre a elaboração de planos de transição para emissões líquidas zero para instituições financeiras, conforme apresentadas nas publicações da GFANZ. Para evitar dúvidas, nada do que for expresso ou implícito neste documento tem a intenção de prescrever um curso de ação específico. Este material não cria vínculos jurídicos, tampouco qualquer tipo de obrigação que possa ser exigida por lei. Aqueles que tiverem acesso a este material devem apurar, unilateralmente, se e a extensão em que adotarão qualquer um dos potenciais cursos de ação aqui descritos.

As informações apresentadas neste material não pretendem ser abrangentes, nem resultam em nenhuma forma de orientação jurídica, tributária, de investimento, contábil, financeira ou de qualquer outro tipo. Este material é disponibilizado pela GFANZ e não passou por verificação independente de qualquer pessoa. Nada neste material constitui uma oferta ou uma solicitação de uma oferta de compra ou venda de qualquer título ou valor mobiliário ou instrumento financeiro, nem constitui orientação ou recomendação de investimento de qualquer pessoa de uma estratégia de investimento ou desinvestimento, tampouco sobre se ou não “comprar”, “vender” ou “manter” qualquer título ou valor mobiliário ou outro instrumento financeiro.

Este material tem finalidade meramente informativa e as informações aqui contidas foram elaboradas na data da publicação. Nenhuma declaração, garantia, confirmação ou comprometimento (expresso ou implícito) é ou será feito, e nenhuma responsabilidade ou obrigação é ou será aceita por qualquer membro da GFANZ, sua secretaria ou qualquer de suas respectivas afiliadas ou qualquer um de seus respectivos diretores, funcionários, representantes ou assessores, inclusive, entre outros, com relação à adequação, precisão, integridade ou razoabilidade deste material, ou de qualquer outra informação (escrita ou verbal), aviso, ou documento fornecido ou de outra forma disponibilizado a qualquer parte interessada ou seus assessores com relação a este material.

Os membros das alianças para emissões líquidas zero específicas do setor financeiro que compõem a GFANZ assinaram compromissos ambiciosos de suas respectivas alianças e não se espera que automaticamente adotem os princípios e estruturas apresentados no presente material, embora se espere que todos os membros tornem-se mais ambiciosos ao longo do tempo, desde que de forma consistente com as atribuições fiduciárias e contratuais de membros e as leis e regras aplicáveis, inclusive as leis de títulos e valores mobiliários, de bancos e de repressão ao abuso econômico e defesa da concorrência.

Como seguir as recomendações e orientações da GFANZ

Este material apresenta as recomendações e as orientações da Aliança Financeira de Glasgow para Emissões Líquidas Zero (GFANZ), cujo objetivo é fornecer às instituições financeiras uma base sobre as principais possibilidades para cumprir os compromissos de emissões líquidas zero com o intuito de abordar os riscos e as oportunidades financeiras e econômicas originados pelas mudanças climáticas e as transições que seriam necessárias para mitigar tais riscos.

Esta série de oficinas busca familiarizar a audiência com a estrutura para finanças para transição. As recomendações e as orientações aqui apresentadas não prescrevem um curso de ação específico, mas oferecem informações e opções para ajudar as instituições financeiras que estão em processo de elaboração de planos de transição para emissões líquidas zero.

Os pontos importantes a serem considerados antes de conhecer o material são:

- **Orientações voluntárias:** A adoção da estrutura de NZTP da GFANZ é voluntária. Incentiva-se a adoção de todos os aspectos (temas e componentes) da estrutura; a adoção de um subconjunto dos temas e componentes mais relevantes também é uma alternativa.
- **Abordagem pan-setorial:** As recomendações e as orientações apresentadas nesta série de oficinas apresentam uma abordagem pan-setorial ao planejamento da transição, para ser aplicável às instituições do setor financeiro e servir como referência para as autoridades regulatórias e formuladores de políticas.
- **Papéis únicos para diferentes instituições financeiras:** Devido à abordagem pan-setorial, as recomendações e as orientações não refletem os diferentes papéis que os diferentes tipos de instituições financeiras desempenham na indústria. As instituições financeiras são incentivadas a considerar seus papéis únicos na formulação de seus planos de transição.
- **Foco no desenvolvimento e implementação:** A estrutura aqui apresentada fornece uma abordagem para o desenvolvimento e a implementação dos planos de transição, em vez de orientações específicas sobre a divulgação dos planos de transição (para um exemplo dessas orientações sobre divulgação, consulte o TPT UK).
- **Abordagem da instituição como um todo para planejamento de transição:** As orientações focam na incorporação da transição para emissões líquidas zero na estratégia geral de negócios de uma instituição financeira, mas sem se aprofundar muito em cada área de negócio, linha de produto ou classe de ativo.
- **Orientações em desenvolvimento:** As trajetórias, as ferramentas e as metodologias de apoio talvez ainda não estejam disponíveis para todas as situações, sendo que a política, a regulação, a tecnologia e a ciência estão em desenvolvimento, geralmente em um ritmo acelerado.

Agradecimentos

A GFANZ agradece as alianças específicas de setor e suas respectivas equipes da secretaria pelo apoio e colaboração.

- Iniciativa de Emissões Líquidas Zero dos Gestores de Recursos ([NZAM](#))
- Aliança de Emissões Líquidas Zero dos Proprietários de Ativos ([NZAOA](#))
- Aliança de Emissões Líquidas Zero dos Bancos([NZBA](#))
- Aliança de Emissões Líquidas Zero dos Prestadores de Serviços Financeiros ([NZFSPA](#))
- Aliança de Emissões Líquidas Zero de Seguros([NZIA](#))
- Iniciativa de Emissões Líquidas Zero de Consultores de Investimentos ([NZICI](#))
- Proprietários de Ativos Alinhados a Paris ([PAAO](#))
- Aliança do Clima de Investimento de Risco ([VCA](#))



Incentivamos as instituições financeiras a contatar as alianças acima sobre os critérios e as orientações específicos de setor.

A GFANZ também expressa sua gratidão pela colaboração próxima com a [Força-tarefa do Plano de Transição](#) para garantir uma abordagem consistente para divulgação e implementação do plano de transição por meio do desenvolvimento da estrutura em 2022.

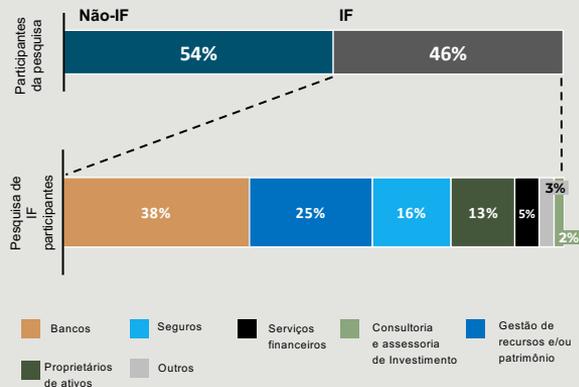
Desenvolvimento da estrutura

As recomendações aqui apresentadas se baseiam – e complementam – nas orientações e critérios emitidos pelas alianças específicas de setor e outros órgãos da indústria, e amplificam as mensagens no setor financeiro.

O desenvolvimento das recomendações e orientações da GFANZ incluíram um processo de consulta aberta que receberam um alto grau de engajamento:

-  **64.440** usuários atingidos digitalmente
-  **34.200** visualizações de página
-  **654** cliques na URL da pesquisa
-  **187** entidades engajadas
-  **+900** comentários avaliados

Sumário do engajamento da consulta



¹ Tabela conforme a GFANZ. *Planos de Transição para Emissões Líquidas Zero de Instituições Financeiras — Informações Complementares*, novembro de 2022.

Uma seleção das estruturas de transição relacionadas:¹

	Relatório	A quem se aplica a estrutura
CA 100+	Sumário de Indicadores de Estrutura de Divulgação	Economia real
CBI	Finanças para Transição para Empresas em Transformação	Instituições financeiras
CDP	Questionário de Mudanças Climáticas do CDP de 2022 e Nota Técnica do CDP: Relatório sobre Planos de Transição	Sociedades anônimas e instituições financeiras
IA ICAPs	Orientação e Escada de Expectativas	Investidores
ICMA	Manual de Finanças para Transição do Clima e O Manual de Orientações de Princípios dos Títulos Verdes de 2022	Instituições financeiras
NZAOA	Protocolo de Definição de Metas	Proprietários de ativos e gestores de recursos
NZBA	Diretrizes para Definição de Metas Climáticas para Bancos	Bancos
NZIA	Cobertura de seguro da Transição para emissões líquidas zero Mentalidades e Práticas em Desenvolvimento	Seguradoras
PAAO NZIF	Estrutura de Investimentos para Emissões Líquidas Zero	Investidores
SBTi	Fundamentos para Definição de Metas de Emissões Líquidas Zero baseadas na Ciência e Orientações de Metas Baseadas na Ciência do Setor Financeiro	Instituições financeiras
TCFD	Métricas, Metas e Planos de Transição	Sociedades anônimas e instituições financeiras
TPI	Relatório de Metodologia e Indicadores	Economia real

A série de oficinas da GFANZ

A série de **Oficinas Expressas da GFANZ** tem o objetivo de fornecer uma visão geral das orientações da GFANZ sobre o planejamento da transição para emissões líquidas zero para instituições financeiras e empresas da economia real. É adequada para aqueles que são novos nessa área ou para os membros da alta administração e do conselho que precisam de um alto grau de conhecimento dos desafios da emissões líquidas zero, da iniciativa da GFANZ, e fornece uma visão geral de alto nível da estrutura de NZTP da GFANZ e as expectativas das empresas da economia real.

Básico	Uma introdução à emissões líquidas zero, à GFANZ e ao NZTP
	Onde começar com o NZTP da GFANZ?
	As quatro principais estratégias de financiamento para emissões líquidas zero
Temas do NZTP da GFANZ	Fundamentos
	Estratégia de implementação
	Estratégia de Engajamento
	Métricas e Metas
	Governança <i>Esta sessão</i>
Planos de transição da economia real	Básico dos planos de transição da economia real
	Temas dos planos de transição da economia real — Parte 1
	Temas dos planos de transição da economia real — Parte 2

As oficinas são independentes entre si e podem ser visualizadas em qualquer ordem. Cada oficina leva cerca de uma hora.

Para os que estão pouco familiarizados com esta área, a oficina de **Introdução** fornece informações úteis de referência, e **Onde começar com o NZTP da GFANZ?** foca na apresentação dos aspectos práticos da estrutura.

As quatro estratégias principais de financiamento que define as finanças para transição está no centro da estrutura e são apresentadas em detalhes em uma oficina específica e são consideradas no contexto de cada oficina nos temas de NZTP da GFANZ.

Para os que estiverem prontos para discutir os aspectos técnicos de um NZTP, cada tema do NZTP é tratado (**Fundamentos, Estratégia de Implementação, Estratégia de Engajamento, Métricas e Metas, Governança**).

O uso dos temas considera as diferenças entre as finanças e a economia real. A oficina **Básico de planos de transição da economia real** apresenta um panorama dessas diferenças e a **Parte 1** e a **Parte 2** consideram a aplicação de cada tema nas empresas da economia real em detalhes.

Incentiva-se a participação do público pelos slides com perguntas sugeridas (marcadas pelo símbolo à direita) para discussões e onde os exemplos específicos para uso da orientação são apresentados.



Se suas sessões dessas oficinas gerarem perguntas ou resultarem na necessidade de mais oficinas sobre tópicos específicos, entre em contato preenchendo [este formulário](#).

Maiores informações sobre as recomendações da GFANZ e o trabalho em andamento podem ser acessadas no [website da GFANZ](#).

Introdução





Esta oficina examina o **tema Governança** da estrutura do NZTP e os **dois componentes que pertencem a este tema**. Examina a justificativa para adaptar as estruturas de governança para apoiar um NZTP e as **recomendações e as orientações associadas sobre os papéis, as responsabilidades e as remunerações, bem como as habilidades e a cultura necessárias para a implementação de um NZTP**. Este tema discorre sobre os processos de governança subjacentes que apoiam o NZTP.

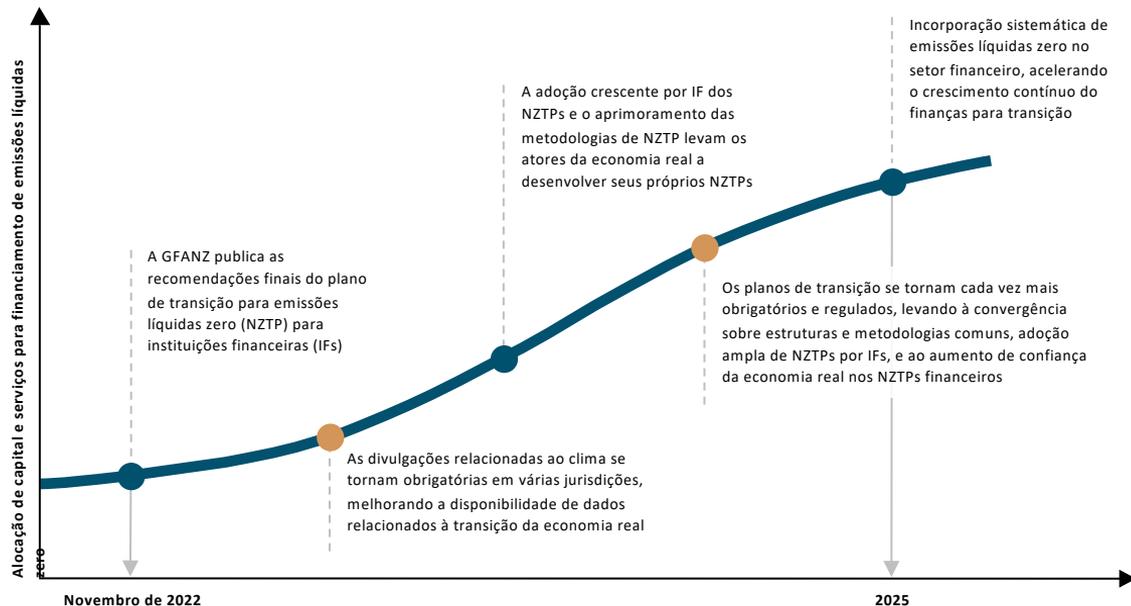
Definição das expectativas do planejamento de transição para emissões líquidas zero

Uma linha do tempo ilustrada da adoção global do desenvolvimento de NZTP

As organizações passarão por um processo para implementar todos os elementos de um NZTP ao longo do tempo. Espera-se que a adoção dos NZTPs aumente conforme os dados e as metodologias para os planos de transição para emissões líquidas zero amadureçam.

GOVERNANÇA

O comprometimento com a realização da transição para emissões líquidas zero é uma decisão estratégica e envolverá múltiplas áreas de uma firma. Requer liderança, a aceitação da equipe e a responsabilização (*accountability*) interna para alcançar os resultados desejados.



Introdução ao tema Governança do NZTP

Esta sessão foca no tema Governança da estrutura de NZTP da GFANZ



Fundamentos:

- Objetivos e prioridades



Estratégia de Implementação:

- Produtos e serviços
- Atividades e tomada de decisões
- Políticas e condições



Estratégia de Engajamento:

- Clientes e empresas da carteira
- Indústria
- Governo e setor público



Métricas e Metas:

- Métricas e metas



Governança:

- Papéis, responsabilidades e remuneração
- Habilidades e cultura

Nesta oficina, você aprenderá ...

Introdução e justificativa

1. O que é o tema Governança dentro da estrutura de NZTP da GFANZ?
2. Qual é a importância do tema Governança?

Componentes do tema

3. Como a clareza sobre os papéis apoiam a responsabilização (*accountability*) interna?
4. Por que há necessidade de se concentrar nas habilidades e cultura na organização?



As publicações da GFANZ

Várias publicações da GFANZ fornecem informações úteis para todos os aspectos do planejamento da transição

Duas **publicações importantes** detalham a estrutura de NZTP da GFANZ para **instituições financeiras** assim como sua aplicação na **economia real**:



Recomendações e Orientações sobre Planos de Transição para Emissões Líquidas Zero de Instituições Financeiras

Esta publicação descreve como as instituições financeiras do sistema financeiro podem operacionalizar seus compromissos de emissões líquidas zero e apoiar a transição da economia real.

↓ [Baixe o sumário executivo](#)
[Baixe o relatório](#)
[Baixe o material complementar](#)



Expectativas para os Planos de Transição de Economia Real

Este relatório contém orientações atuais para trazer clareza e ajudar as empresas na economia real a desenvolverem planos de transição convincentes. Além disso, o relatório traz a consistência muito necessária em métricas e pontos de dados exigidos por instituições financeiras para avaliar o avanço e a credibilidade dos planos de transição para emissões líquidas zero das empresas.

↓ [Baixe o relatório](#)

Três **relatórios adicionais** dão um conhecimento mais detalhado sobre **áreas de interesse** específicos que têm relevância para os diferentes temas do NZTP:



Orientações sobre o Uso de Trajetórias Setoriais para Instituições Financeiras

Esta publicação oferece orientações e uma estrutura para ajudar as instituições financeiras a avaliarem a adequabilidade das trajetórias setoriais em seus processos de planejamento da transição e esforços de implementação.

↓ [Baixe o relatório](#)



Mensuração do Alinhamento da Carteira: Aperfeiçoamento, Convergência e Adoção

Esta publicação fornece uma perspectiva dos profissionais para mensurar o alinhamento das atividades de investimento, crédito e subscrição aos objetivos do Acordo de Paris e objetivos globais críticos de emissões líquidas zero de 2050.

↓ [Baixe o relatório](#)



Saída Progressiva e Planejada (phaseout) de Ativos de Alta Emissão

Esta publicação fornece uma abordagem preliminar e de alto nível para apoiar a identificação e as orientações sobre ativos onde a saída progressiva e planejada (phaseout) pode ser adequada.

↓ [Baixe o relatório](#)

Questão para discussão e reflexão



- O conhecimento sobre o clima está atualmente presente nos diferentes níveis de governança da sua organização? Considere a equipe, os altos executivos e o Conselho.

Estrutura da oficina do tema Governança

Justificativa da Governança

Componentes do tema

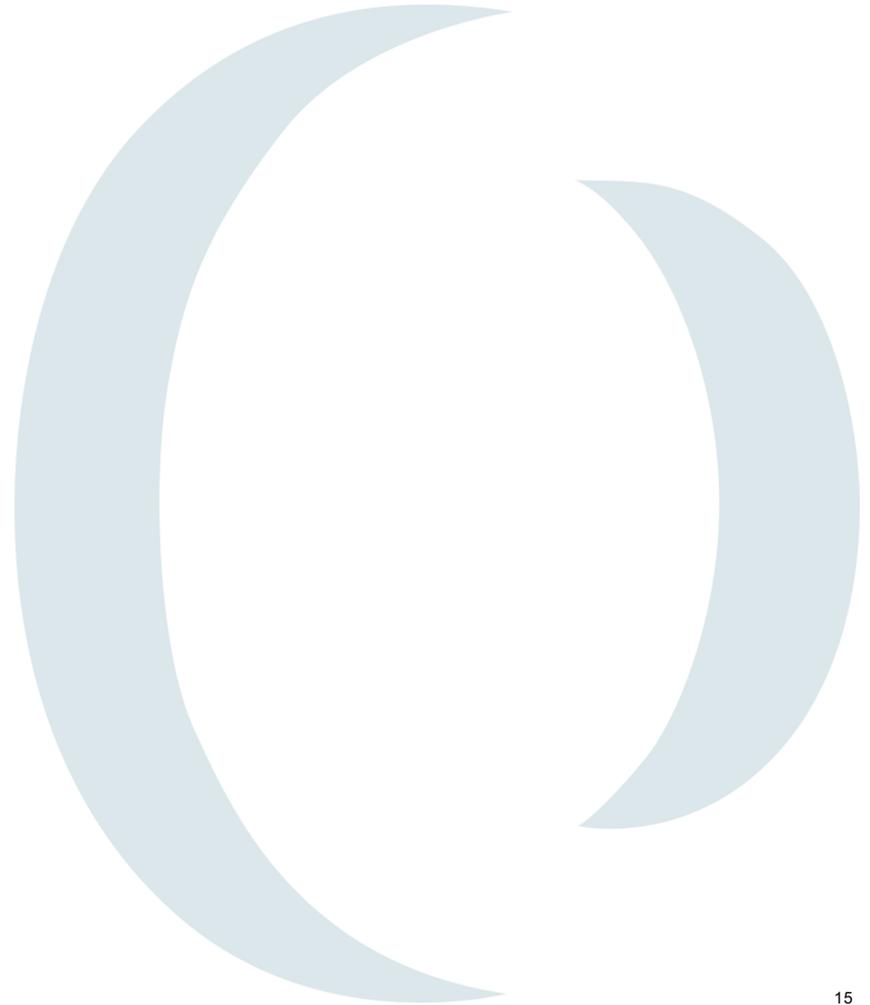
1. Componente: Papéis, responsabilidades e remuneração

- a. Visão geral e relevância
- b. Orientações
- c. Implementação exemplar das orientações

2. Componente: Habilidades e cultura

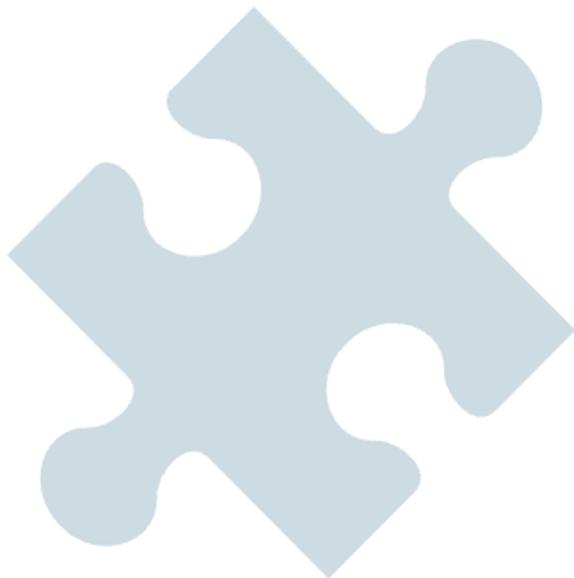
- a. Visão geral e relevância
- b. Orientações
- c. Implementação exemplar das orientações

Tema da Governança: Justificativa



O que é o tema Governança?

O tema Governança se concentra nas estruturas internas que **supervisionam e apoiam a implementação** do plano de transição.



No primeiro componente deste tema, são apresentados os **papeis, as responsabilidades e a remuneração** para dar o tom e garantir a responsabilização (*accountability*) interna e motivadores.

O segundo componente se concentra em uma **cultura** interna que apoiará a transição e dá orientações para o desenvolvimento das **habilidades relacionadas à transição do clima** nas equipas, promovendo maior engajamento interno.

Por que precisamos do tema Governança?

Estruturas adequadas de governança são necessárias para supervisionar o avanço para emissões líquidas zero

ANTES DE COMEÇAR Sua organização está se preparando para implementar um compromisso de emissões líquidas zero e a extensão e profundidade do trabalho necessário requer controles e estrutura interna de gestão de projeto.

O QUE PRECISA SER FEITO?

Esclarecer quem está fazendo o quê, como o andamento será mensurado, os incentivos e o reporte de responsabilização (*accountability*).

COMO O TEMA FUNDAMENTOS AJUDA?

As estruturas certas de governança implementadas permitem a responsabilização (*accountability*) no alcance de metas de emissões líquidas zero. A governança relacionada ao clima deve ser integrada nos **níveis mais altos** de uma instituição financeira e deve **permeiar cada parte** da organização por meio de **treinamento, educação e engajamento**.

O tema Governança faz recomendações sobre a identificação do pessoal de cargos superiores para **papéis e responsabilidades** específicas de supervisão e implementação, bem como a vinculação da remuneração em todos os níveis, se possível, ao alcance de metas de emissões líquidas zero.

Orientações adicionais sobre este tema tratam da **cultura e das habilidades** necessárias para preparar a equipe para seus papéis e garantir altos níveis de engajamento e responsabilização (*accountability*) por todas as estruturas internas.



Papéis, responsabilidades e remuneração



Habilidades e cultura

Questão para discussão e reflexão



- Discuta como estruturas de governança claramente definidas (e identificar as principais) que apoiam as emissões líquidas zero ajudaria a avançar na transição.

Componente da Governança: Papéis, responsabilidades e remuneração



1. Componente: Papéis, responsabilidades e remuneração



Visão geral e relevância



RECOMENDAÇÃO

Defina os papéis para o Conselho ou órgão de supervisão da estratégia e para alta administração garantindo que se responsabilizem, supervisionem e se encarreguem das metas de emissões líquidas zero. Designe os indivíduos e equipes apropriados para todos os aspectos da formulação e execução do plano de transição. Use os incentivos de remuneração para todos os papéis, se possível. Revise o plano de transição regularmente para garantir que as atualizações dos materiais/desenvolvimentos sejam incorporados; os desafios sejam revistos como oportunidade de corrigir a rota; e os riscos de implementação sejam adequadamente administrados.

Por que este componente é importante?



Para manter o processo de transição nos trilhos, os funcionários de **todos os níveis da organização devem assumir responsabilidades**.



Os diretores-presidentes e os órgãos de governança responsáveis pela supervisão estratégica devem estabelecer um plano ousado, contestável, e garantir a implementação. **O projeto e a execução do plano devem ser incorporados nas diferentes funções** dentro da organização.



O estabelecimento de efetivos processos e estruturas de governança, com **papéis, responsabilidades e remuneração claros**, é crítico para o sucesso da elaboração e execução do plano. A remuneração e os incentivos para indivíduos devem estar em linha com os principais indicadores de desempenho relacionados ao plano de transição para emissões líquidas zero e relevantes para o papel do indivíduo.

Prepare-se para os Papéis, responsabilidades e remuneração

Após o compromisso inicial com emissões líquidas zero, os papéis de supervisão devem ser atribuídos a uma multiplicidade de indivíduos na organização. Não só o projeto inicial, mas também a subsequente implementação, supervisão e revisão do plano de transição requerem papéis específicos e incentivos adequados.

1. Componente: Papéis, responsabilidades e remuneração

Orientações

Mudança do tom de liderança:

- Um órgão de governança deve ter mandato e autoridade claros na supervisão do planejamento da transição, e considerar a inclusão de membros com conhecimento específico relacionado ao clima.

Um esforço plurianual:

- As mudanças na administração não devem afetar o andamento geral e a continuidade do plano de transição.
- A criação de uma cultura e de habilidades orientadas pela transição na organização podem ajudar a incorporar os objetivos da transição nas práticas da atividade principal e manter o plano nos trilhos conforme a administração muda.

Responsabilidade em todos os níveis:

- Papeis, responsabilidades e remuneração claros relacionados à transição devem ser estabelecidos por toda a organização.
- Além das funções dedicadas à sustentabilidade/clima/meio ambiente, uma variedade de partes interessadas internas pode estar envolvida na implementação dos componentes de um NZTP.

Reporte regular:

- Os relatórios regulares sobre o estado do plano da transição devem ser entregues ao órgão de governança e calibrar o avanço em todos os temas do plano de transição bem como nas métricas da economia real.

Incentivos para conduzir a transição:

- A remuneração deve ser usada para incentivar a implementação bem-sucedida do plano de transição.
- Os incentivos em todos os níveis devem considerar ambos os objetivos intermediários e de longo prazo e serem revisados regularmente.

1. Componente: Papéis, responsabilidades e remuneração



Implementação exemplar das orientações — O que ressoa para você?



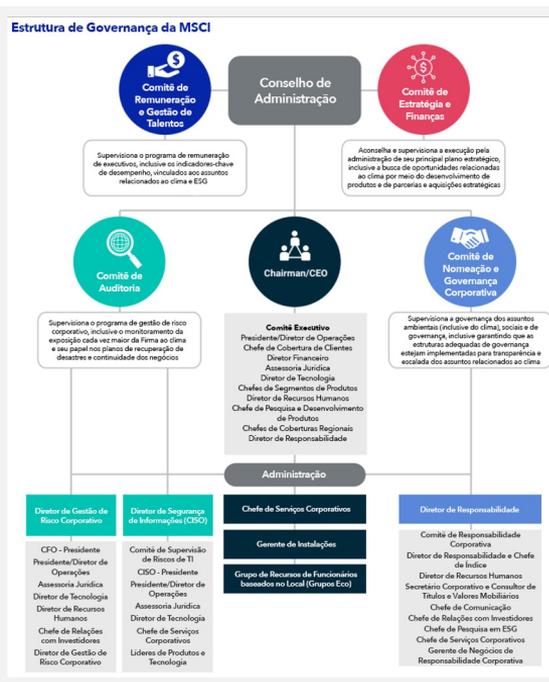
Os papéis e as responsabilidades claras da MSCI (subsetor: Prestador de Serviços Financeiros)

O QUE foi implementado?

“Os quatro comitês permanentes do nosso Conselho supervisionam a administração de riscos específicos e a execução das oportunidades estratégicas, inclusive os riscos e as oportunidades relacionados ao clima que estão dentro da área de responsabilidade do comitê. O presidente dos comitês fornecem atualizações regulares ao Conselho inteiro sobre as atividades de seus comitês. Os comitês do Conselho são o Comitê de Remuneração e Gestão de Talentos, o Comitê de Auditoria, o Comitê de Nomeação e Governança Corporativa e o Comitê de Estratégia e Finanças.”

[...]

“Em nosso programa de remuneração executiva, os executivos [...] recebem bônus em espécie baseados no alcance individual de certas métricas de desempenho financeiro e indicadores-chave de desempenho (KPIs). Nosso Comitê de Remuneração e Gestão de Talentos é responsável por garantir que nossos prêmios de incentivo estejam alinhados aos nossos objetivos estratégicos e revisar, aprovar e avaliar o alcance desses objetivos, inclusive as métricas de desempenho e os KPIs.1”



COMO os papéis e as responsabilidades da MSCI apoiam seu compromisso de emissões líquidas zero?

No seu relatório de TCFD de 2020, a MSCI delineou papéis e responsabilidades claros para realização de sua estratégia de emissões líquidas zero, em linha com as recomendações da GFANZ.

Designou um **mandato claro ao Conselho e seus comitês permanentes** com um grande foco nas mudanças climáticas.

Atualizações regulares são fornecidas ao Conselho sobre o andamento relacionado ao clima.

Embora restrito a certos papéis executivos, os KPIs baseados no clima afetam a **remuneração** em alguns casos.

1 MSCI. *MSCI: Enabling Sustainable Investing: Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) Report* (Viabilização do Investimento Sustentável: Relatório da Força-tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD), 2020).

Questões para discussão e reflexão



- Qual é a atual estrutura de governança de sua instituição? Quem administra as decisões estratégicas e táticas?
- Quem nessa estrutura deve ser o defensor das emissões líquidas zero?
- Quem nessa estrutura ficará encarregado da implementação no dia a dia?

Componente da governança: Habilidades e cultura



2. Componente: Habilidades e cultura



Visão geral e relevância



RECOMENDAÇÃO

Forneça treinamento e apoio ao desenvolvimento às equipes e indivíduos que formulam, implementam e supervisionam do plano para que tenham habilidades e conhecimentos suficientes para desempenhar seus papéis (inclusive no nível do Conselho e da alta administração). Implemente um programa de gestão de mudanças e promova comunicação aberta para incorporar o plano de transição para emissões líquidas zero na cultura e nas práticas da organização.

Por que este componente é importante?



Os planos de transição para emissões líquidas zero envolvem **mudança organizacional**, com impactos potencialmente significativos nas linhas de negócios e funcionários.



Talentos, treinamento e comunicação adequados são necessários para garantir que os planos sejam implementados conforme elaborados e os riscos de implementação sejam administrados.



A implementação de uma transição para emissões líquidas zero será um **esforço plurianual** e deve ser elaborada para ter continuidade, independentemente das mudanças no Conselho e na alta administração. Portanto, a adoção do plano requer um **compromisso com a mudança de cultura, a comunicação, o treinamento mais amplo de funcionários e a inovação** na instituição financeira.

Prepare-se para Talentos e cultura

Comece pela identificação de qual conhecimento e talentos serão necessários nos diferentes níveis da organização e fornecendo oportunidades adequadas de treinamento para a equipe.

Ao mesmo tempo, a comunicação aberta sobre o plano de transição e as decorrentes mudanças à cultura da organização irão promover um ambiente útil para seu êxito.

2. Componente: Habilidades e cultura



Orientações

- ▶ As instituições financeiras devem **fornecer o apoio** necessário para que os indivíduos para **desempenem os papéis a eles atribuídos** na elaboração e implementação dos planos de transição.
- ▶ As organizações devem considerar a realização de **avaliações** para determinar se os indivíduos-chave têm os **talentos e conhecimentos necessários** adequados aos seus papéis (inclusive supervisão estratégica do Conselho, outros órgãos de governança e alta administração, bem como a execução do plano pelos funcionários).
- ▶ As faltas de talento e conhecimento em todos os níveis devem ser abordadas através do fornecimento de oportunidades de treinamento contínuo.
- ▶ **Os conhecimentos e informações externos, atualizados, especializados no clima** devem estar disponíveis à equipe de todos os níveis.
- ▶ Um plano ambicioso de transição para emissões líquidas zero requer uma **reorientação e mudança cultural da organização inteira**. A conscientização e a compreensão do plano de transição devem ser promovidas na organização inteira.

2. Componente: Habilidades e cultura



Implementação exemplar das orientações — O que ressoa para você?



Modelo Operacional de Meta Climática da TD e Centro de Especialização em ESG (subsetor: Bancário)

O QUE foi implementado?

“O Centro de Especialização (COE) em ESG da TD foi estabelecido em 2021 para reunir a experiência, a especialização e o talento de colegas que trabalham com as questões de ESG na empresa para coordenar e racionalizar os esforços e fornecer liderança de pensamento para apoiar a tomada de decisão. O COE usa seu modelo de seis núcleos para facilitar o compartilhamento de conhecimento, ideias e coordenação nas principais áreas como pesquisa, políticas, gestão de risco e reporte. Juntos, esses núcleos se baseiam e ajudam a integrar a estratégia geral de ESG da empresa para atender as expectativas cada vez maiores das partes interessadas, supervisionar o desempenho e os processos de divulgação de ESG das TDs e comandar o engajamento externo as questões de ESG.¹⁷”



COMO os esforços de treinamento da TD apoia seu compromisso de emissões líquidas zero?

A TD mobilizou seu Centro de Especialização em ESG para **oferecer e incorporar sua estratégia na organização inteira.**

Em linha com as orientações da GFANZ, fornece o **ensino e acesso às informações atualizadas do clima** que são necessárias para que os indivíduos desempenhem os papéis a eles atribuídos no plano de transição.

O posicionamento do Centro de Especialização no coração da organização e associá-lo intimamente a um **Modelo Operacional de Metas (TOM)** sugere que a cultura e as habilidades na organização estão cada vez mais alinhadas à transição para emissões líquidas zero.

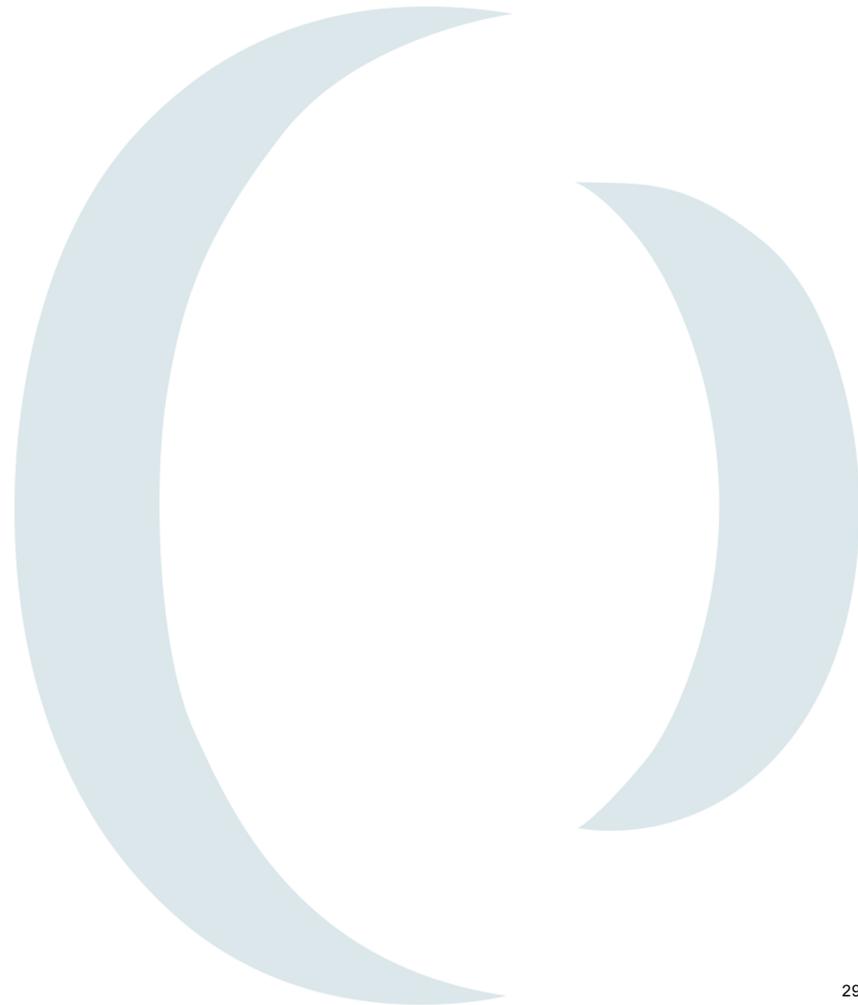
¹ TD. *Building Tomorrow Together: 2020 Environmental, Social and Governance supplement* (Construindo o Amanhã Juntos: Relatório Ambiental, Social e de Governança de 2020), 2020.

Questões para discussão e reflexão



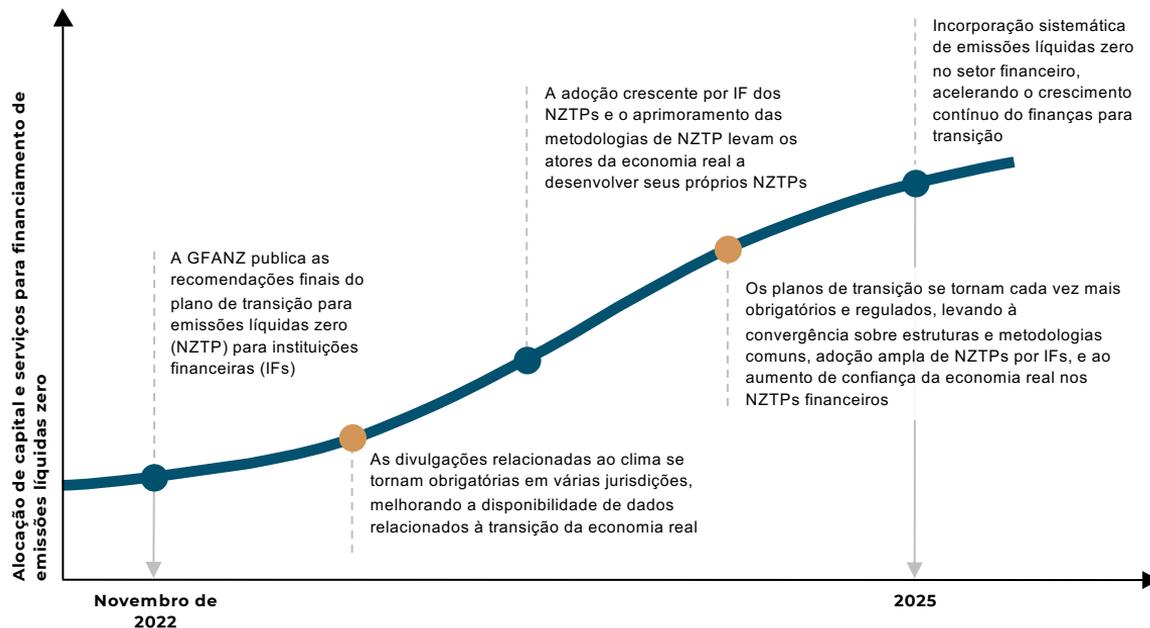
- Qual é o nível atual de habilidades e conhecimento nos diferentes níveis de sua organização (isto é, pessoal, alta administração, Conselho)?
- Onde estão as faltas de conhecimento?
 - Quais atividades de treinamento devem ser priorizadas para suprir as faltas de conhecimento nas diferentes camadas de sua organização?

Reflexões finais



Definição das expectativas do planejamento de transição para emissões líquidas zero

Uma linha do tempo ilustrada da adoção global do desenvolvimento de NZTP



As estruturas de Governança precisarão acomodar novos papéis e responsabilidades conforme a transição avança tanto dentro da organização como externamente na indústria.

Sugestão para a próxima oficina:
As quatro principais estratégias de financiamento para emissões líquidas zero

... para uma exploração profunda das quatro principais estratégias de financiamento que estão no centro das finanças para transição e do planejamento de transição para emissões líquidas zero.

Outros módulos e Dúvidas Frequentes

Básico	Uma introdução às emissões líquidas zero, à GFANZ e ao NZTP
	Onde começar com o NZTP da GFANZ?
	As quatro principais estratégias de financiamento para emissões líquidas zero
Temas do NZTP da GFANZ	 Fundamentos
	 Estratégia de implementação
	 Estratégia de Engajamento
	 Métricas e Metas
	 Governança <i>Esta sessão</i>
Planos de transição da economia real	Básico dos planos de transição da economia real
	Temas dos planos de transição da economia real — Parte 1
	Temas dos planos de transição da economia real — Parte 2

Dúvidas Frequentes úteis sobre o NZTP da GFANZ NZTP podem ser encontradas [aqui](#).

Nesta oficina, você aprendeu ...



O que é o tema Governança dentro da estrutura de NZTP da GFANZ?



- O tema Governança abrange as estruturas para supervisionar, incentivar e apoiar a implementação do plano de transição. Isto está relacionado à atribuição de papéis específicos às equipes e aos indivíduos, assim como ao fornecimento de treinamento e recursos adequados para que esses papéis sejam cumpridos.

Qual é a importância do tema Governança?

- Sem estruturas de governança efetivas, a elaboração, a implementação e o desenvolvimento eficientes de um plano de transição são impossíveis.
- As estruturas internas de governança dos papéis de supervisão à de implementação no dia a dia devem ter clareza sobre seus papéis e responsabilidades na transição.
- A adaptação da cultura geral da empresa e a promoção de habilidades relevantes na organização ajudam a manter o esforço de planejamento da transição nos trilhos mesmo quando ocorrem mudanças de gestão.

Como a clareza sobre os papéis apoiam a responsabilização (*accountability*) interna?



- A criação de um conjunto claro de papéis na organização significa que a responsabilidade pelo sucesso do planejamento da transição está incorporado na organização.
- Não só as funções de sustentabilidade/do clima/meio ambiente dedicadas, mas uma gama de partes interessadas, podem ser atribuídas responsabilidades claras para avançar a transição.
- A distribuição das responsabilidades em todos os níveis enquanto se mantem clareza apoia a responsabilização (*accountability*) interna e mantém a transição nos trilhos.

Por que há necessidade de focar nas habilidades e cultura na organização?



- A transição para emissões líquidas zero é um esforço plurianual que requer compromisso com a mudança da cultura, comunicação, desenvolvimento de novas habilidades e inovação na organização inteira.
- Ao promover as habilidades necessárias entre a equipe e comunicar claramente sobre as metas e trajetórias de emissões líquidas zero para alcançá-las, as organizações podem criar um ambiente que comandará os processos necessários, independentemente das mudanças no Conselho e na alta administração.

