

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC-SP**  
**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO**

**LUCAS ALVES FELIPE**

**ESG: UM ESTUDO SOBRE O CENÁRIO, PRÁTICAS E DISCUSSÕES NA  
LIDERANÇA EMPRESARIAL**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SÃO PAULO**

**2024**

LUCAS ALVES FELIPE

**ESG: UM ESTUDO SOBRE O CENÁRIO, PRÁTICAS E DISCUSSÕES NA  
LIDERANÇA EMPRESARIAL**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como pré-requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo.

SÃO PAULO

2024

Autorizo exclusivamente para fins acadêmicos e científicos a reprodução total ou parcial desta Dissertação de Mestrado por processos de fotocopiadoras ou eletrônicos.

Assinatura \_\_\_\_\_

Data

Ficha Catalográfica

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

*This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Leonel de Sousa Felipe e Maria Alaide Alves, e minha irmã Carolina Alves Felipe, por todo o incentivo e apoio para conclusão desta etapa.

Meus agradecimentos aos professores e demais colaboradores da Pontifícia Universidade Católica – PUC/SP e também a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo financiamento dos estudos.

À Maria de Lourdes Bacha (*in memoriam*) por ter despertado em mim a paixão pela pesquisa.

## RESUMO

O estudo em questão oferece uma análise aprofundada sobre o impacto das práticas de ESG (*Environmental, Social, and Governance*) nas empresas brasileiras e multinacionais, com ênfase na integração destes critérios nos processos decisórios e operacionais corporativos. Explorando como as iniciativas de sustentabilidade, responsabilidade social e governança ética estão remodelando as estratégias de negócios, o estudo destaca o crescente reconhecimento do valor de longo prazo dessas práticas, tanto para a saúde financeira das empresas quanto para o bem-estar da sociedade e do meio ambiente. Diante do exposto o estudo tem como objetivo geral analisar como o debate sobre ESG afeta as decisões estratégicas em grupos de executivos de negócios. O presente estudo é desenvolvido sob o paradigma da pesquisa bibliográfica, visando explorar de que forma a temática ESG vem sendo incorporada e discutida por executivos de negócios em suas dinâmicas grupais. O estudo conclui que a integração do ESG nas discussões de liderança corporativa não é somente benéfica para a imagem e para o posicionamento das empresas no mercado, mas também é imperativa para garantir a sustentabilidade e a resiliência das organizações a longo prazo.

**Palavras-chave:** ESG, sustentabilidade corporativa, responsabilidade social

## ABSTRACT

The study in question offers an in-depth analysis of the impact of ESG (Environmental, Social, and Governance) practices on Brazilian companies, with an emphasis on the integration of these criteria into corporate decision-making and operational processes. Exploring how sustainability, social responsibility and ethical governance initiatives are reshaping business strategies, the study highlights the growing recognition of the long-term value of these practices, both for the financial health of companies and the well-being of society and the world. Environment. In view of the above, the study's general objective is to analyze how the debate on ESG (Environmental, Social and Governance) affects strategic decisions in groups of business executives. The present study was developed under the paradigm of bibliographical research, aiming to explore how the Environmental, Social and Governance (ESG) theme has been incorporated and discussed by business executives in their group dynamics. The study concludes that the integration of ESG in Corporate leadership discussions are not only beneficial for the image and positioning of companies in the market, but they are also imperative to ensure the long-term sustainability and resilience of organizations.

**Keywords:** ESG, corporate sustainability, social responsibility

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA .....	16
1.2 JUSTIFICATIVAS .....	17
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 A EVOLUÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE ESG E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONQUISTAS E IMPACTO GLOBAIS.....</b>	<b>19</b>
2.1.1 O CRESCIMENTO DOS INVESTIMENTOS ESG .....	21
2.1.2 DESAFIOS, IMPACTOS E PERSPECTIVAS NO MERCADO EFICIENTE .....	22
2.1.3 MOVIMENTO PARA EVOLUÇÃO ENTRE ESG E SUSTENTABILIDADE .....	25
2.1.4 IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO DA LIDERANÇA DAS EMPRESAS COM ESG PARA GARANTIR A SUSTENTABILIDADE E LONGEVIDADE DOS NEGÓCIOS.....	26
<b>2.2 O IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DE CRITÉRIOS DE ESG NA GOVERNANÇA CORPORATIVA E SEU PAPEL NA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL .....</b>	<b>37</b>

<b>2.3 POLÍTICAS DE ESG, SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA NA TOMADA DE DECISÕES CORPORATIVAS.</b> .....	<b>41</b>
2.3.1 GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DA QUALIDADE .....	43
2.3.2 POLÍTICAS DE ESG E LIDERANÇA CORPORATIVA.....	51
2.3.3 REDEFINIÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO COM BASE NOS PRINCÍPIOS ESG .....	53
2.3.3.1 Transformação das práticas de gestão tradicionais através do ESG .	54
<b>2.4 CLUBES DE NEGÓCIOS E DISCUSSÃO SOBRE ESG.....</b>	<b>56</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>58</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO .....</b>	<b>62</b>
4.1 LIDE - GRUPO DE LÍDERES EMPRESARIAIS DO BRASIL.....	63
4.1.1 ESG EM PAUTA: O PAPEL DO LIDE COMO FOMENTADOR DA DISCUSSÃO E IMPULSIONADOR DE LEGADOS.....	65
4.2 ANÁLISE DA ETAPA 02 – ORGANIZAÇÃO E PERCEPÇÕES INICIAIS SOBRE ESG NA EMPRESA.....	65
4.3 ANÁLISE DA ETAPA 03 – PRESENTE: O PAPEL DA LIDERANÇA HOJE..	70
4.4 ANÁLISE DA ETAPA 4 – FUTURO: PERSPECTIVAS PARA OS PRÓXIMOS ANOS.....	76
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>83</b>

**REFERÊNCIAS..... 86**

## 1. INTRODUÇÃO

A segunda metade do século XX e o século XXI são caracterizados por uma inédita crise socioambiental, consequência de padrões de consumo que atingiram escalas globalmente insustentáveis, estabelecendo-se profundamente nas normas comportamentais e culturais da população global. A inobservância de uma perspectiva de longo prazo, aliada à noção equivocada da disponibilidade ilimitada de recursos — tais como água, minerais, combustíveis fósseis, entre outros —, conduziu o planeta a um estado de precariedade e insustentabilidade, comprometendo a viabilidade da existência humana para as futuras gerações (Braga, 2013).

A prática de consumo exacerbado, associada à utilização indiscriminada de recursos naturais e a um ciclo gravemente dispendioso, engendrou dilemas ambientais de magnitude considerável. Essas adversidades manifestam-se por meio da poluição hídrica e atmosférica, contaminação pedológica, aniquilação de espécies da biodiversidade e perturbações climáticas de espectro significativo. Tais fenômenos ecológicos não somente configuram uma ameaça direta à integridade do ecossistema terrestre, mas também sublinham a imperatividade de uma reavaliação profunda das práticas correntes e uma reorientação das prioridades coletivas a nível socioeconômico (Freese, 2021).

A questão da sustentabilidade emergiu como um tópico de frequente discussão no cenário global, revelando estatísticas que indicam um estilo de vida à beira do colapso sistêmico. A necessidade de identificar e implementar alternativas que reduzam substancialmente a exploração irracional de recursos naturais torna-se não apenas indispensável, mas também uma exigência imediata (Sasahara, 2009).

Globalmente, um número crescente de empresas está reconhecendo e assumindo as consequências de suas atividades comerciais. A comunidade global está cada vez mais engajada em considerações ambientais e sociais, visando preservar o bem-estar das gerações que estão por vir. As discussões sobre sustentabilidade, que já persistem há muitos anos, estão agora direcionadas nas operações comerciais em diversos setores (Santos *et al*, 2023).

Nesse sentido, a conscientização ecológica e a perenidade dos negócios

tornaram-se temas de debate e demanda em todos os níveis sociais, impulsionados pela urgência de que as corporações orientem suas estratégias com base na sustentabilidade. Nesse contexto, emerge a noção de Responsabilidade Social Empresarial, que, envolve o compromisso de indivíduos ou organizações em promover a inclusão social, a sustentabilidade e a dignidade humana por meio de suas iniciativas. Esse conceito abrange, entre diversas dimensões, o campo da Governança Organizacional (Alves, 2017).

A expressão “Sustentabilidade Empresarial” tem sido aplicada extensivamente e de maneira ampla ao longo dos anos, o que muitas vezes resulta em uma compreensão nebulosa para os líderes empresariais e falta a materialidade necessária no ambiente corporativo. Paralelamente, há uma expectativa crescente no setor financeiro para que os conceitos de sustentabilidade sejam efetivamente incorporados e valorizados nas estruturas empresariais, ansiando por uma terminologia que não só atraia a atenção, mas também inspire genuíno comprometimento e ofereça benefícios tangíveis para as organizações e seus líderes (Santos *et al*, 2023).

A necessidade de adaptação às constantes e diversas demandas do mercado reflete-se nos requisitos cada vez mais específicos das competências exigidas de seus líderes.

Soler (2023) afirma que a supervisão de métricas específicas deve ser utilizada para avaliar o sucesso das diretrizes adotadas. Na visão tradicional de Gestão e liderança, a busca pela eficiência operacional e lucratividade se destaca. Hoje, a excelência em liderança transcende esses aspectos, abrangendo o domínio, aprimoramento e aplicação prática dos princípios de ESG (Environmental, Social e Governance).

A sigla ESG, que se refere a critérios ambientais, sociais e de governança, tornou-se notavelmente predominante como um conjunto padrão para avaliar e comunicar as práticas de uma organização nestas áreas fundamentais. A importância do ESG escalou para o primeiro plano das prioridades empresariais, estimulada por entidades financeiras e investidores que estão à procura de comprometer seus recursos em empresas que demonstram responsabilidade social. Este movimento enfatiza a necessidade das empresas de serem transparentes quanto aos seus impactos ambientais, à sua contribuição para a

sociedade e à forma como são administradas, atraindo o interesse daqueles que desejam investir de maneira ética e sustentável (Sion & França, 2021).

As iniciativas sustentáveis promovidas pelo ESG ganharam primeiro terreno na Europa e nos Estados Unidos, e atualmente, mesmo que de forma mais modesta, começam a gerar impactos benéficos no cenário comercial do Brasil. Essa mudança, embora impulsionada inicialmente pela demanda do setor financeiro para cumprir padrões específicos de análise, transcende os indicadores econômico-financeiros convencionais. Isso possibilita uma visão mais abrangente das corporações, fomentando inovação e competitividade. Nesse contexto, as estratégias adotadas pelas grandes empresas devem ir além do simples objetivo de maximizar lucros, incorporando uma análise consciente das consequências reais de suas operações no ambiente e na comunidade (Gicquel & Alcofra, 2021).

A participação ativa nas práticas de ESG reflete o compromisso do gestor em minimizar efeitos prejudiciais ao ambiente, fomentar uma sociedade mais equitativa e assegurar a integridade na gestão corporativa. A robustez financeira por si só não é mais um atrativo exclusivo para investidores. A incorporação dos critérios ambientais, sociais e corporativos surge como um novo horizonte para organizações que se destacam pela sustentabilidade e pela evolução consciente nessa área. Independentemente da escala ou ramo de atuação, cada entidade é corresponsável pelo ESG (Soler, 2023).

A interação com os investidores também evolui, necessitando que os executivos de negócios ou líderes intensifiquem a comunicação, a confiança e a sintonia na definição de objetivos. Cabe ao conselho administrativo ou à equipe executiva garantir que seus executivos de negócios ou líderes possuam as competências requeridas para liderar essa intrincada evolução. A administração da cultura organizacional é um dos aspectos mais desafiadores, porém, ao mesmo tempo, um dos mais influentes para garantir que uma empresa incorpore os elementos ESG em seu núcleo, assegurando consistência, alinhamento com os princípios e a direção correta durante essa mudança (Santana et al., 2023).

A responsabilidade empresarial não se resume a um mero procedimento, mas sim a uma cultura estabelecida e um direcionamento institucional. Incorporar as dimensões ambientais, sociais e de governança (ESG) requer dos executivos de negócios ou líderes uma mentalidade mais adaptável, uma percepção aguçada

para reconhecer a necessidade de modificações em atitudes e princípios, e a disposição para atender às solicitações de um conjunto mais amplo e variado de *stakeholders* (Santana *et al.*, 2023).

Os impactos ambientais derivados dos bens e serviços oferecidos pelas corporações podem ser variados, englobando consequências tanto benéficas quanto adversas. A magnitude dessas repercussões está atrelada à natureza de cada empresa, à sua estratégia e ao nível de entendimento e relevância que seus líderes atribuem à sustentabilidade ambiental (Soler, 2023).

Em um contexto marcado por desafios socioambientais, a importância de práticas empresariais sustentáveis, justas e éticas é evidente. O século XXI, com seus desafios ambientais e padrões de consumo questionáveis, demanda uma mudança nas prioridades empresariais.

A Responsabilidade Social Empresarial é analisada com atenção, destacando-se a necessidade de uma cultura que verdadeiramente valorize os princípios ESG, superando as métricas financeiras tradicionais. Em resposta à crise socioambiental do século XXI e aos padrões de consumo atuais, os executivos de negócios têm a responsabilidade de liderar a mudança, equilibrando lucratividade com responsabilidade ecológica e social.

Neste contexto, a adoção e a integração dos princípios de ESG nas operações diárias e decisões estratégicas tornam-se um indicativo vital da maturidade e responsabilidade corporativa. Ao demonstrar comprometimento com a sustentabilidade, equidade social e governança ética, os líderes empresariais não apenas atendem às demandas contemporâneas por práticas mais conscientes, mas também pavimentam o caminho para um futuro empresarial resiliente e responsável.

Essa contribuição transformadora, portanto, não se limita à mitigação dos impactos negativos das atividades atuais, mas também envolve a modelagem de uma nova trajetória empresarial. Uma trajetória que valoriza a inovação sustentável, a gestão de recursos consciente e a coesão social, estabelecendo novos padrões para o sucesso no mundo dos negócios e contribuindo ativamente para a saúde e sustentabilidade do planeta e sociedade.

Líderes de negócios estão no centro dessa transformação, buscando não apenas lucros, mas também considerando os impactos ecológicos e sociais de

suas ações. O debate sobre ESG está redefinindo o que significa sucesso nos negócios, levando empresas a adotar práticas que visem a sustentabilidade global e o bem-estar das futuras gerações.

O estudo pretende responder à seguinte questão: Como executivos de negócios em cargos de liderança avaliam a importância do ESG e como as práticas afetam as decisões estratégicas, refletindo-se no desempenho sustentável e na responsabilidade corporativa de suas organizações?

## **1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA**

Considerando o contexto contemporâneo de práticas empresariais responsáveis, a urgência de iniciativas ambientais sustentáveis e a governança corporativa na era dos executivos conscientes sobre a importância do ESG, o estudo centra sua investigação nos seguintes objetivos:

- Analisar como líderes de negócios avaliam a importância do ESG e como sua prática afeta as decisões estratégicas destes executivos.

Como objetivos específicos, espera-se:

- Investigar como a introdução dos critérios de ESG alterou a definição tradicional de sucesso empresarial, incentivando a transição de estratégias focadas exclusivamente em lucros para modelos que consideram impactos ambientais, sociais e de governança.
- Avaliar o impacto das políticas de ESG e suas práticas na tomada de decisões corporativas, investigando como esses princípios são integrados no processo decisório e se alteram de alguma forma as abordagens tradicionais de gestão;
- Discutir a importância do comprometimento da liderança das empresas com ESG para garantir a sustentabilidade e longevidade dos negócios;

- Analisar os resultados de uma pesquisa aplicada sobre as práticas de ESG implementadas por algumas empresas que são associadas ao LIDE, entendendo o papel do grupo de executivos de negócios como fomentador dessas discussões.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

Em meio à complexidade do cenário atual, marcado por desafios socioambientais sem precedentes, a presente pesquisa assume como objetivo realizar uma análise do modo que a prática sobre ESG afeta as decisões estratégicas de executivos de negócios, dada necessidade de integrar considerações sustentáveis nas estratégias e deliberações que moldam o mundo corporativo, influenciando conseqüentemente a trajetória socioeconômica e ambiental mais ampla.

Estes desafios manifestam-se em diversas formas, incluindo sérias ameaças ambientais, como poluição extensiva, degradação do solo, perda alarmante de biodiversidade e mudanças climáticas drásticas. Estes problemas não só representam uma ameaça direta à saúde e sobrevivência de inúmeras espécies (inclusive o homem), mas também destacam a necessidade urgente de uma transformação abrangente nas práticas econômicas e sociais vigentes (Freese, 2021).

Neste contexto crítico, o conceito de sustentabilidade ganha um novo sentido de urgência, exigindo uma redefinição radical da forma como as empresas operam e interagem com o meio ambiente e a sociedade. A Responsabilidade Social Empresarial (SER), que enfoca a promoção da diversidade e equidade social, a preservação ambiental e a integridade na governança, emerge como um componente crucial nesta discussão. Desafia-se, assim, o paradigma empresarial tradicional, incentivando as organizações a transcenderem a busca pelo lucro e a considerar os impactos ecológicos e sociais de suas ações no mundo mais amplo (Alves, 2017).

A pesquisa se desenrola em um momento em que a reorientação estratégica nas empresas não é apenas necessária, mas relevante no meio corporativo. Executivos de negócios estão no cerne de uma transição delicada, onde a sustentabilidade a longo prazo deve ser equilibrada com as metas de curto prazo. Esta dinâmica exige uma evolução do modelo de negócios tradicional para um que internalize a interdependência entre as corporações e a sociedade, reconhecendo a importância crítica das práticas de ESG.

Além disso, a responsabilidade e o impacto corporativo ampliam o escopo da discussão. Com um alcance global, as empresas modernas enfrentam uma responsabilidade crescente perante os *stakeholders*, que demandam práticas mais éticas, sustentáveis e conscientes. Neste contexto, a pesquisa é vital, pois explora como os executivos estão navegando por estas águas turbulentas de expectativas elevadas, integrando ESG em suas operações e estratégias, e delineando assim o futuro dos negócios.

Esta integração de ESG, contudo, transcende a responsabilidade corporativa, posicionando-se como um fator determinante para a competitividade e sobrevivência no mercado. Entender como a discussão de ESG entre executivos de negócios influencia a competitividade no mercado, a percepção e a reputação da marca são aspectos que também transpassam este estudo.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta seção, serão explorados os conceitos e teorias fundamentais que formam a base teórica deste trabalho. Inicialmente, será discutida a evolução dos princípios ESG e o crescimento do investimento no cenário global, juntamente com o avanço do tema nas organizações voltadas para a sustentabilidade. Além disso, será abordada a importância do comprometimento da liderança das empresas com ESG para assegurar a sustentabilidade e a longevidade dos negócios.

### **2.1 A EVOLUÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE ESG E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONQUISTAS E IMPACTO GLOBAIS**

A sigla ESG refere-se a fatores ambientais, sociais e de governança associados à sustentabilidade e informações não financeiras. Essa abordagem visa integrar esses componentes nas estratégias empresariais a fim de gerar valor a médio e longo prazo (Savitz, 2013). O termo “investimento ESG” está ligado aos Princípios para o Investimento Responsável (PRI), desenvolvidos pela ONU em 2006 e adotados por diversos signatários institucionais, como fundos de pensão e gestores de investimentos. Esses princípios promovem a incorporação de critérios ESG nas decisões de investimento, incentivando políticas mais robustas nessa área (Savitz, 2013).

Os critérios ESG são fundamentais para o desempenho de longo prazo das empresas, influenciando inovação, produtividade, gestão de riscos e reputação (Mercer Investment Consulting, 2007). Eles englobam a dimensão ambiental, focada na conservação de recursos naturais; a dimensão social, que promove a igualdade e o respeito aos direitos humanos; e a dimensão de governança, que avalia o impacto social e ambiental das empresas (Santos, 2014).

No contexto atual, as práticas ESG são vistas como indicadores da qualidade de gestão das empresas, refletindo sua capacidade de responder a desafios de longo prazo e manter vantagem competitiva (Gallopín, 2015). A evolução desses conceitos, como o surgimento do ESG como uma extensão do *Triple Bottom Line* (TBL), destaca a importância crescente de práticas de governança corporativa e

responsabilidade social (Neder, 2022; Costa; Ferezin, 2021).

A adesão às diretrizes ESG não só visa maximizar retornos financeiros, mas também responder às demandas sociais e ambientais crescentes, refletindo uma mudança significativa na percepção e nas práticas empresariais globais (Medeiros Moreira et al., 2023; Porter & Kramer, 2011). No entanto, a autenticidade e o compromisso genuíno com a sustentabilidade são cruciais, visto que práticas de “*greenwashing*” podem minar a confiança dos consumidores e investidores (Soler, 2023).

O foco em ESG não apenas reflete uma preocupação com a sustentabilidade ambiental e empresarial, mas também uma adaptação necessária às expectativas crescentes de transparência e responsabilidade corporativa na sociedade contemporânea (Sion & França, 2021; Villalba et al, 2022).

Para Covey (1989), a matriz de relevância é uma ferramenta essencial para apoiar indivíduos e organizações a discernir entre o que é urgente e o que é importante, facilitando assim a priorização eficaz de tarefas e decisões.

A criação de uma Matriz de Relevância no contexto de ESG é uma ferramenta estratégica que intensifica o entendimento dos procedimentos internos da empresa. Ela prioriza assuntos que mais influenciam nos aspectos sociais, ambientais e governança, tendo como base a visão estratégica do negócio e a opinião dos *stakeholders*. Este processo demanda um comprometimento intransferível e contínuo do líder, pois identifica os principais perigos em estudos de cenários, cria chances de crescimento, inovação e direciona a atenção para temas de sustentabilidade que são cruciais para o sucesso a longo prazo (Negreiro, 2022).

Na trajetória rumo à consolidação de práticas ESG, espera-se do líder competências multifacetadas que ultrapassem a simples gestão de equipes. O líder deve ser uma referência motivadora e inspiradora, assegurando a coerência e autenticidade entre suas mensagens ESG e suas ações práticas. Assumir uma postura de liderança pelo exemplo, expressa pelo ditado em inglês “*walk the talk*”, que em português significa “agir conforme o que se fala”, torna-se essencial e imperativo tanto dentro quanto fora da organização, reforçando a credibilidade e a integridade da empresa no cenário competitivo atual (Cruz, 2022).

### 2.1.1 O CRESCIMENTO DOS INVESTIMENTOS ESG

Os últimos 25 anos foram marcados por um crescente número de empresas medindo e publicando relatórios ambientais de maneira exponencialmente (emissões de carbono, consumo de água, geração de resíduos etc.); relatórios sociais (funcionários, produtos, clientes etc.) e relatórios de governança (*lobby* político, anticorrupção, diversidade de diretores etc.), dados da estrutura ESG. Enquanto menos de 20 empresas publicaram relatórios com informações ESG no início dos anos 1990, o número de empresas que publicaram relatórios de sustentabilidade em 2016 foi de quase 9.000 (Amel-Zadeh; Serafeim, 2017).

Estudos subsequentes, como os de Hawn e Ioannou (2019) e Cheng et al. (2020), têm investigado como esses relatórios influenciam o desempenho financeiro das empresas e as decisões de investimento, além de explorar a integração de dados ESG em modelos de avaliação de risco e retorno.

A administração da responsabilidade social corporativa é um modelo de governança que se caracteriza pelo compromisso ético e transparente da empresa com seus diversos públicos, bem como pelo estabelecimento de objetivos empresariais que visam o desenvolvimento social sustentável. Isso implica na preservação dos recursos naturais, do meio ambiente e da cultura para as gerações futuras, ao mesmo tempo em que valoriza a diversidade e busca reduzir as desigualdades sociais (Instituto Ethos, 2017).

A convergência dos interesses dos acionistas com o compromisso comunitário e a conservação ambiental está gradualmente ganhando terreno como um paradigma de gestão em empresas de todos os ramos, dimensões e áreas de atuação. A adoção da responsabilidade social e práticas sustentáveis não apenas atende às demandas do mercado, mas também se torna uma condição indispensável para a lucratividade, assegurando a viabilidade contínua do empreendimento (Amel-Zadeh; Serafeim, 2017).

O perfil ESG chama a atenção de investidores que buscam retornos moderados e, ao mesmo tempo, desejam suportar empresas com práticas éticas que promovam o bem-estar social e ambiental. É essencial destacar que os critérios ESG são fundamentais para essa tomada de decisão consciente (Instituto Ethos, 2017).

### 2.1.2 DESAFIOS, IMPACTOS E PERSPECTIVAS NO MERCADO EFICIENTE

A compreensão de que investir em práticas ESG é fundamental para gerar valor coexiste com a visão de que a administração empresarial deve priorizar a lucratividade e os interesses dos acionistas. As empresas podem incorrer em despesas ao se adaptarem a obrigações legais, voluntárias, contratuais ou estratégicas para promover a sustentabilidade (Alexandrino, 2020).

A teoria do shareholder entra em conflito ao argumentar que as práticas de desenvolvimento sustentável comprometem os recursos dos acionistas, reduzindo o valor da organização. Assim, para incorporar práticas de ESG mais robustas, as empresas devem avaliar as compensações entre o desempenho financeiro e as iniciativas de sustentabilidade (Clark, et al., 2015).

Em períodos de crise, as empresas com maior porte costumam enfrentar mais dificuldades para se ajustar do que as menores. Isso ocorre porque as empresas menores e as especializadas têm uma capacidade mais ágil de adotar as melhores práticas ESG, pois demandam menos investimento e conseguem se adaptar com mais precisão às exigências dos clientes por produtos com menor impacto socioambiental. Por outro lado, as grandes corporações, voltadas para um mercado massificado, enfrentam desafios adicionais devido à necessidade de reestruturação, a qual demanda investimentos significativos. Embora a integração de práticas de responsabilidade social e ambiental possa se tornar mais complexa, é essencial notar que as empresas precisam continuar gerando lucro para garantir sua sobrevivência (Savitz, 2013).

Durante a pandemia de Covid-19 de 2020, as empresas brasileiras foram obrigadas a tomar decisões rápidas em resposta ao impacto da crise, incluindo a necessidade de investir em tecnologia, formar novos talentos e mudar modelos de negócios e governança corporativa. Para garantir a viabilidade do negócio. Mesmo que uma empresa desenvolva boas práticas de responsabilidade corporativa, seu crescimento pode atrair investidores que não se preocupam com questões ESG (Cornell; Damodaran, 2020).

A crise de 2020 teve um impacto negativo nos mercados de capitais em todo o mundo, no início do primeiro trimestre do ano, o S&P 500 perdeu 34 % do seu valor antes de melhorar no final do trimestre. No Brasil, o principal índice de ações

perdeu mais de 50 % de seu valor durante o mês de março de 2020 antes do final de 2019. Nesse contexto, o ESG tem sido largamente utilizado como indicador de resiliência à depreciação do capital (Demers et al., 2021).

Desde a quebra dos mercados financeiros ao final de fevereiro de 2020, os investidores têm pedido especialmente fundos de ações com baixa avaliação de risco ESG e superaram os mais arriscados no período de recuperação de 30 de março de 2020 (Ferriani; Natoli, 2020).

Mas existe demonstrações de que o alto rating ESG de uma empresa pode não estar vinculado a uma recuperação mais forte dos preços das ações durante o período da pandemia de Covid-19, e os indicadores contábeis e de mercado foram mantidos relativamente sob controle durante esse período (Demers et al, 2021).

Acerca da ascensão dos investimentos ESG no cenário global, Cornell e Damodaram (2020) explicam que o conceito de investimento responsável teve início nos Estados Unidos na década de 1920, quando igrejas começaram a aplicar critérios religiosos para selecionar seus investimentos, excluindo empresas ligadas ao álcool e tabaco. Após a Segunda Guerra Mundial, ativistas utilizaram o poder de acionistas para influenciar comportamentos corporativos, promovendo metas ambientais e sociais. Esse tipo de investimento, que impõe considerações éticas ou morais aos retornos financeiros, se estabeleceu como uma categoria única e de nicho para investidores tradicionais, sejam religiosos ou associados a movimentos sociais.

Na década de 1970, fundos de investimento começaram a evitar empresas ligadas ao regime do apartheid na África do Sul e à cadeia de fornecimento de armas para o Vietnã, marcando o surgimento da primeira geração de investidores socialmente responsáveis (Cornell & Damodaram, 2020). Nos anos seguintes, essa tendência se fortaleceu com fundos explorando setores como energia limpa, tecnologia da informação e biotecnologia. Na década de 1990, iniciativas como a norma ISSO 14001 e o Protocolo de Quioto destacaram a crescente importância global das questões ambientais e sociais (Clark et al., 2015).

Empresas passaram a integrar práticas de gestão ambiental, igualdade de oportunidades e direitos trabalhistas como elementos essenciais de suas estratégias de negócios, percebendo-as não apenas como custos adicionais, mas como investimentos estratégicos fundamentais (Krosinsky, 2013). Investidores têm

cada vez mais considerado critérios ESG ao tomar decisões, buscando não apenas retornos financeiros, mas também impacto positivo na indústria e na sociedade (Risalvato, 2017).

Esses investimentos não apenas visam retornos financeiros, mas também impactos socioambientais positivos, alinhando-se às políticas das instituições financeiras e promovendo práticas empresariais sustentáveis. O movimento foi impulsionado por iniciativas como o desinvestimento sustentável e a criação dos Princípios para o Investimento Responsável (PRI), refletindo um compromisso crescente com a responsabilidade social e ambiental no mercado global (Miranda; Hoff, 2020; Rezende et al, 2015; B3, 2016).

Para atingir os objetivos propostos de identificar características de organizações sustentáveis e padrões para investimentos ESG, é importante contextualizar o desenvolvimento sustentável, conceituado pela primeira vez pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas em 1987. Hoff (2008) destaca características essenciais dessas organizações, enquanto o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) reflete muitos desses critérios, ampliando sua aplicação além da avaliação puramente característica para orientar decisões estratégicas e competitivas no mercado. Para investidores, o ISE é fundamental, pois indica o compromisso das empresas com práticas sustentáveis, alinhando-se aos padrões da ONU, como delineado no relatório “*Who Cares Wins*”, uma colaboração entre as Nações Unidas e instituições financeiras para orientar investimentos responsáveis e sustentáveis.

O capítulo detalhou a metodologia da Fundação *Constellation*, destacando critérios que se alinham estreitamente aos definidos pelas Nações Unidas para investimentos ESG. Esses critérios da *Constellation*, fundamentados nas diretrizes da ONU, servem como orientação para investidores interessados em práticas sustentáveis. A pesquisa considera os critérios da ONU como definidores dos investimentos ESG, essenciais para a comparação conforme os objetivos delineados. A Figura 4 do estudo ilustra a fonte dos critérios e características de investimentos ESG e organizações sustentáveis, que serão explorados mais adiante na imagem desenvolvida por Rosa (2022).

Figura 1 – Convergências entre as Questões Ambientais da ONU e a Dimensão Ambiental do ISE

Questões ambientais ONU	Dimensão ambiental ISE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações voltadas às mudanças climáticas e riscos relacionados;</li> <li>• Ações para redução de emissões tóxicas e resíduos;</li> <li>• Apresenta responsabilidade ambiental referente a produtos e serviços;</li> <li>• Transparência, responsabilidade, e responsividade perante a sociedade;</li> <li>• Desenvolvimento de mercados para serviços ambientais e produtos amigáveis ao meio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso, abrangência e divulgação;</li> <li>• Responsabilidade ambiental; planejamento; gerenciamento e monitoramento; certificações; comunicação com partes interessadas; compromisso global: biodiversidade e serviços ecossistêmicos;</li> <li>• Consumo de recursos ambientais (Inputs); emissões atmosféricas, efluentes líquidos e resíduos; aspectos ambientais críticos; seguro ambiental</li> <li>• Área de preservação permanente e cadastro ambiental rural; reserva legal; passivos ambientais; requisitos administrativos; procedimentos administrativos; procedimentos judiciais</li> <li>• Compromisso, abrangência e divulgação de políticas e de critérios ambientais;</li> <li>• Gerenciamento e monitoramento de risco socioambiental; gerenciamento e monitoramento de fornecedores; engajamento com partes interessadas; compromisso global: mudanças climáticas e biodiversidade</li> <li>• Produtos e serviços socioambientais; consumo de recursos (inputs); sistemas de gestão</li> <li>• Área de preservação permanente, reserva legal e áreas contaminadas</li> </ul>

FONTE: ROSA, 2022.

A figura compara os padrões de investimentos ambientais da ONU com as características das organizações sustentáveis no contexto ambiental do ISE, destacando convergências como responsabilidade ambiental, produção sustentável, transparência e redução de emissões, com ênfase no papel detalhado do ISE na avaliação do desempenho das empresas nessas áreas.

### 2.1.3 MOVIMENTO PARA EVOLUÇÃO ENTRE ESG E SUSTENTABILIDADE

O exame da relação entre a evolução do ESG e a sustentabilidade empresarial é crucial no cenário atual. Movido pela compreensão crescente de que questões ambientais, sociais e de governança são fundamentais para o sucesso organizacional a longo prazo, este movimento reflete uma integração progressiva de práticas sustentáveis nas operações e estratégias de negócios (Pinto, 2022; Cardoso, 2021). A abordagem holística do ESG abrange não apenas a gestão

ambiental eficiente, mas também o compromisso com práticas sociais justas e governança ética, influenciando decisões estratégicas e culturais dentro das empresas (Silva, 2022).

Empresas líderes não apenas adotam políticas de ESG, mas as internalizam profundamente em sua cultura corporativa e estratégia de negócios. Essa integração não só demonstra resiliência empresarial e adaptabilidade, mas também posiciona essas organizações como líderes em sustentabilidade, capazes de atrair investidores conscientes e consumidores leais através de práticas empresariais responsáveis (Cardoso, 2021). A interseção do ESG com a sustentabilidade não é apenas uma resposta às demandas externas, mas uma estratégia proativa para alcançar sucesso econômico enquanto contribui positivamente para a sociedade e preserva o meio ambiente (Rodrigues et al., 2021).

#### **2.1.4 IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO DA LIDERANÇA DAS EMPRESAS COM ESG PARA GARANTIR A SUSTENTABILIDADE E LONGEVIDADE DOS NEGÓCIOS**

O comprometimento da liderança empresarial com as práticas de ESG transcende a mera adoção de políticas responsáveis; constitui a pedra angular para garantir a sustentabilidade e a longevidade dos negócios no contexto atual. A integração de critérios ESG reflete uma compreensão profunda de que a resiliência de uma empresa está intrinsecamente ligada à sua capacidade de operar de maneira responsável em relação ao meio ambiente, à sociedade e dentro de um quadro de governança corporativa sólido.

No que diz respeito ao aspecto ambiental, o compromisso de liderança implica em reconhecer o impacto de que as operações da empresa têm no mundo natural e trabalhar proativamente para mitigar quaisquer danos. Isso não apenas reduz o risco de repercussões legais e de confiança, mas também se alinha com as expectativas crescentes de consumidores, investidores e outras partes interessadas que privilegiam práticas empresariais ecologicamente corretas (Vasconcelos et al., 2023).

Do ponto de vista social, empresas lideradas por indivíduos que valorizam a

equidade, a diversidade e o bem-estar dos trabalhadores tendem a apresentar um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Isso atrai e retém talentos, além de fortalecer a marca empregadora. Além disso, as empresas socialmente responsáveis frequentemente desfrutam de melhor relacionamento com as comunidades locais e a sociedade em geral, o que pode ser crítico em tempos de crise (Paolinelli, 2021).

No âmbito da governança, líderes comprometidos com práticas de gestão transparentes e éticas garantem não só o cumprimento das regulamentações, mas também a confiança das partes interessadas. Uma governança sólida é um sinal para o mercado de que uma empresa é digna de investir a longo prazo, além de proteger contra riscos de corrupção e outros escândalos que possam afetar negativamente a empresa (Vasconcelos et al., 2023).

Ao alinhar a estratégia empresarial com os princípios ESG, a liderança demonstra previsão e adaptabilidade. A sustentabilidade torna-se parte do modelo de negócio, permitindo que a empresa se antecipe às mudanças regulatórias, tendências de mercado e novas demandas dos consumidores. Além disso, a adoção de práticas ESG pode levar a inovações que abrem novos mercados e criam vantagens competitivas.

O papel da liderança, portanto, é vital para incorporar ESG no núcleo das decisões empresariais, garantindo que estas práticas sejam mais do que uma camada superficial ou exercícios de relações públicas. Líderes que compreendem e agem de acordo com os valores ESG posicionam suas empresas para prosperar no longo prazo. Eles criam organizações capazes de resistir a crises econômicas e ambientais, ao mesmo tempo em que são positivas para a sociedade e para o planeta.

Na última análise, quando os líderes empresariais se comprometem genuinamente com o ESG, eles não apenas protegem e fortalecem seus próprios negócios, mas também exercem um impacto positivo na economia global e na sociedade, desempenhando um papel fundamental na construção de um futuro sustentável para as próximas gerações (Paolinelli, 2021).

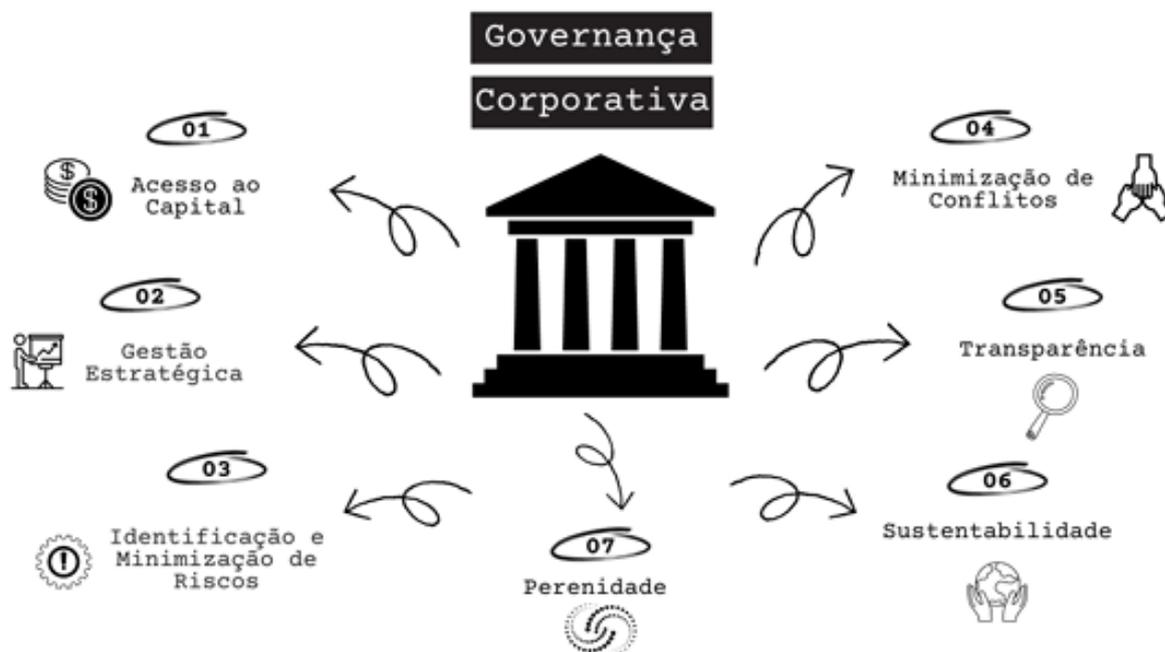
A prática de governança corporativa é fundamental para agregar valor à empresa, tornando-se um aspecto crucial para sua continuidade no competitivo mercado de capitais. Tal prática não é apenas enriquecedora para a transação

empresarial, abrangendo aspectos muitas vezes não quantificáveis, mas também favorecendo todos os agentes envolvidos, de investidores a clientes. A governança eficaz garante a disseminação clara de informações, o que, por sua vez, promove uma gestão estratégica ancorada em valores essenciais como a ética (Paolinelli, 2021).

Além disso, uma governança robusta eleva a confiança e a transparência da empresa perante o mercado, ampliando seu potencial de investimento e parcerias. As decisões de alta administração são capazes de produzir uma gama de impactos. Enquanto os efeitos positivos são sempre bem-vindos, as consequências adversárias podem, dependendo da gravidade, levar ao declínio da organização. Assim, uma visão estratégica orientada para a mitigação de riscos é crucial. Embora seja impossível eliminar todos os riscos inerentes às atividades empresariais, identificá-los e desenvolver estratégias para diminuí-los é um exercício constante e necessário (Vasconcelos et al., 2023).

Além disso, a transparência é um dos fundamentos da governança, cultivando uma cultura de lealdade mútua entre todos os níveis organizacionais e melhorando o ambiente interno da empresa. Boas práticas de governança levam à sincronização de objetivos empresariais, incentivando o desenvolvimento de lideranças sólidas e a definição de estratégias claras para enfrentar questões críticas. Essas práticas são uma base para garantir que a empresa não apenas sobreviva, mas prospere no mercado a longo prazo. Para ilustrar de forma mais clara, vejamos os benefícios e a relevância da governança corporativa por meio de exemplos práticos e aplicados (Paolinelli, 2021).

Figura 2 – Importância e benefícios da governança corporativa



FONTE: IBGC, 2015

As empresas se encontram em um mercado, cada vez mais competitivo, e para isso necessita de mudanças constantes para conseguir se adequar ao mercado, para obterem melhores resultados, os profissionais começaram a compreender a liderança de uma forma diferente, como uma forma estratégica, para pôr conseguinte conseguirem melhores resultados e conseguirem se adaptar melhor ao mercado que está cada vez mais acirrado (Maxwell, 2014).

Um ambiente de trabalho, para conseguir bons resultados necessita de profissionais competentes, qualificados e satisfeitos, e devido a isto que as empresas estão sempre buscando bons líderes, para fazer parte da sua equipe, e conseqüentemente, conseguirem se aperfeiçoar no mercado.

De acordo com Spector (2006, p. 494), “a ideia comum que se faz parte de várias definições diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas”. Segundo o autor os líderes costumam estar relacionados a funções para supervisionar outros colaboradores, contudo, isso não garante que ele consiga liderá-los e/ou influenciá-los.

Costuma-se criar expectativas sob o trabalho de um executivo em cargo de

liderança, como por exemplo, acredita-se que ele sempre será capaz de fazer com que sua equipe atinja as metas estabelecidas pela empresa, contudo, para isso o líder necessita focar no que a empresa precisa, e ter as habilidades necessárias para lidar com as diferentes tipos de pessoas, ele necessitará de confiança mútua, confiar em si e na sua equipe, conseguir se adequar a mudanças, conhecer a empresa, seu empreendimento, como ela funciona, para assim conseguir tomar as decisões certas.

Segundo Bergamini (2006), o líder possui as seguintes características: responsabilidade, perfeccionismo, persistência, originalidade para resolver problemas, autoconfiança, consegue influenciar pessoas e o seu comportamento.

Um líder, consegue unir as equipes, mantê-las motivadas, fazer com que trabalhem em equipe e como resultado, consegue atender as necessidades da empresa, Hunter (2004) propõe que liderança é a capacidade de inspirar e motivar pessoas a trabalharem com entusiasmo para alcançar objetivos que sejam percebidos como benéficos para o bem comum.

Existem vários conceitos sobre liderança, a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (Chiavenato, 2014, p. 183)

Um líder em seu ambiente de trabalho, deve conhecer o potencial de cada dos seus funcionários, os que fazem parte da sua equipe, e consegue fazer com que eles cooperem entre si, independente do cargo ou demanda que eles possuam, contudo, para isso acontecer o líder, deve fazer com que cada colaborador se sinta motivado, para que assim consiga realizar bem suas atividades.

É necessário que o líder tenha entendimento de como funciona a gestão de pessoas, por meio deste conhecimento ela conseguirá obter o ambiente necessário, um ambiente adequado, organizado, e através dos seus liderados irá conseguir atingir os resultados almejados pela empresa (Maxwell, 2014).

Dessa forma, quanto mais uma equipe seguir à risca as determinações de seu líder, mas a organização tem a ganhar uma vez que um ambiente de trabalho bem gerenciado proporciona benefícios para todos ali inseridos. Quanto mais os gerentes aperfeiçoar o seu modo de agir em relação a ponderar à uma circunstância em especial e às necessidades dos seus colaboradores, obterá mais

sucesso relacionado aos desígnios pessoais e nos voltados para a corporação (Maxwell, 2014).

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. (Chiavenato, 2014, p. 91)

No ambiente de trabalho contemporâneo, a figura do líder adquire uma dimensão fundamental que transcende a mera gestão de tarefas e pessoas. O líder moderno é aquele que entende profundamente o ambiente no qual está inserido, promovendo uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar, o crescimento e o envolvimento de cada membro da equipe. É alguém que vê além dos números e da produtividade, contemplando as variáveis humanas e emocionais que são necessárias para o sucesso a longo prazo de qualquer empreendimento (Esper; De Almeida Cunha, 2015).

Um líder eficaz é capaz de criar um ambiente de trabalho que não seja apenas eficiente, mas também inclusivo e inspirador. Através de uma liderança que demonstra empatia e apoio, ele ou ela pode estimular a inovação e a criatividade, incentivando os colaboradores a se expressarem e contribuírem com suas ideias únicas. O líder deve ser o facilitador do diálogo e da colaboração, onde a diversidade de pensamentos e experiências é vista como um ativo positivo e não como um obstáculo a ser superado (Vasconcelos et al., 2023).

No contexto atual, onde as práticas de ESG estão se tornando cada vez mais integradas às estratégias corporativas, o líder tem um papel crucial na implementação dessas práticas no ambiente de trabalho. Ele ou ela deve ser um exemplo de compromisso com a sustentabilidade, a justiça social e uma governança sólida. Isso significa não apenas defender esses valores em palavras, mas incorporá-los em ações e políticas concretas que impactam positivamente a organização e a comunidade em geral (Vasconcelos et al., 2023).

Além disso, um líder consciente do seu papel no ambiente de trabalho é aquele que compreende a importância da saúde mental e física dos colaboradores.

Promova uma cultura que apoie o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, garantindo que colaboradores satisfeitos e saudáveis sejam mais engajados e produtivos. Portanto, esse líder não hesita em investir em programas de bem-estar, treinamentos e desenvolvimento profissional que elevem a experiência dos funcionários e, por extensão, o desempenho da organização (Esper; De Almeida Cunha, 2015).

O líder também é responsável por fomentar um ambiente ético, onde a integridade não é negociável e as políticas da empresa são aplicadas com justiça e transparência. Isso se reflete não apenas em como os negócios são prolongados internamente, mas também na imagem que a empresa projeta para o mundo exterior.

Em suma, o líder do novo milênio é alguém que confirma que o ambiente de trabalho é um microcosmo da sociedade e que o sucesso de uma organização depende da harmonia, da satisfação e do desenvolvimento contínuo de seus membros. É um construtor de pontes, um visionário e um agente de mudança, essencial para criar não apenas um local de trabalho produtivo, mas um espaço onde o potencial humano possa florescer em todas as suas dimensões.

Por sua vez, a liderança é um aspecto complexo e multifacetado, essencial para o sucesso de qualquer organização. Não é apenas uma questão de posição ou posição, é sobre influência, inspiração e direção. Os líderes são aqueles que têm capacidade de vislumbrar futuros possíveis, estabelecer metas claras e motivar outros a trabalharem com eles na busca dessas visões. Eles são, em essência, o motor e o coração das organizações, moldando suas culturas, estratégias e respondendo às mudanças e desafios do ambiente externo (Esper; De Almeida Cunha, 2015).

A natureza da liderança evoluiu significativamente ao longo do tempo, especialmente no contexto empresarial. O paradigma tradicional de liderança autocrática, em que o poder e a decisão foram centralizados na figura do líder, vem cedendo espaço para modelos mais colaborativos e inclusivos. Na contemporaneidade, fala-se muito em liderança transformacional, onde os líderes não são apenas gestores de recursos ou supervisores de processos, mas sim espelhos de mudança e inovação. Eles trabalham para alinhar os valores individuais dos membros de suas equipes com os objetivos da organização, criando

um senso de propósito compartilhado (Maxwell, 2014).

O papel de um líder também se estende ao desenvolvimento de suas lideranças. Líderes práticos são aqueles que reconhecem o potencial em suas equipes e trabalham para nutrir e desenvolver essas habilidades. Eles são mentores e *coaches*, não apenas diretores, e entendem que o sucesso da organização é exercício pelo crescimento coletivo e individual (Esper; De Almeida Cunha, 2015).

Com o crescente reconhecimento da importância das práticas de sustentabilidade e responsabilidade social, a liderança no contexto empresarial está cada vez mais vinculada ao conceito de ESG. Isso implica que os líderes de hoje devem incorporar considerações éticas, sociais, ambientais e de governança em suas tomadas de decisão. Líderes com uma forte orientação para ESG confirmam que as empresas têm um papel fundamental para desempenhar na promoção de um futuro sustentável e são responsáveis não apenas pelos resultados financeiros, mas também pelos impactos de suas decisões no mundo (Maxwell, 2014).

Em um mundo em rápida mudança, com desafios globais complexos como as mudanças climáticas, a desigualdade social e as questões de governança, a liderança exige uma compreensão profunda dessas questões e a habilidade de integrar soluções sustentáveis na estratégia e operações de uma empresa. Assim, a liderança moderna é caracterizada por um equilíbrio entre metas econômicas e compromisso com práticas justas e responsáveis, garantindo a resiliência e a longevidade da organização no longo prazo (Maxwell, 2014).

Liderança é sobre fazer escolhas conscientes, construir relacionamentos e criar um legado de impacto positivo. É sobre consideração que, ao liderar uma empresa, também está liderando uma parte integrante da sociedade e do meio ambiente, e que as ações tomadas reverberam muito além dos muros do escritório ou da fábrica. Os líderes atuais, portanto, são chamados a serem visionários, estrategistas, humanitários e guardiões do planeta, tudo em um (Esper; De Almeida Cunha, 2015).

O início do século XXI marcou uma era de transformações significativas no comportamento e na estrutura organizacional das empresas que ajudam a contextualizar os princípios básicos da Governança Corporativa. Essas alterações

trouxeram um impulso para o desenvolvimento de novas abordagens de gestão e aprimoramento dos mecanismos de controle interno. As empresas viram diante do desafio de desenvolvimento, estabelecendo padrões de procedimentos que permitem melhorias contínuas e sustentáveis, estabelecendo uma base robusta tanto para empreendimentos estabelecidos quanto para novas iniciativas (Ribeiro, 2017).

Com a progressiva profissionalização dos ambientes corporativos, surgiu a necessidade de uma estrutura de governança que promovesse uma gestão eficiente e transparente. Assim nasceu o conceito de Governança Corporativa, que engloba uma série de práticas e princípios destinados à otimização do processo decisório nas empresas, sempre em conformidade com as normativas legais aplicáveis (Marques, 2015).

No contexto brasileiro, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) desempenhou um papel fundamental ao consolidar e divulgar o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Este documento visa orientar as organizações para uma conduta empresarial ética e responsável, buscando reduzir as discrepâncias informacionais e promover um equilíbrio institucional, apesar das diversas culturas organizacionais existentes (IBGC, 2015).

A discussão em torno da Governança Corporativa implica também a compreensão de seus fundamentos essenciais. As autoridades no campo da gestão empresarial enfatizaram a importância de práticas controladas com princípios éticos e legais. Os princípios que passaram ao norte como boas práticas de Governança Corporativa incluem a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa, todos fundamentais para a construção de um ambiente de negócios íntegro e confiável (Ribeiro, 2017).

Dentro do universo da governança corporativa, a transparência é mais que uma mera obrigação formal; ela é a pedra angular da confiança nas relações corporativas. Além de atender às exigências legais, os gestores precisam financiar uma cultura de comunicação aberta e eficaz, onde a divulgação de informações relevantes se torna um compromisso com a integridade e a responsabilidade. Esta cultura não se limita apenas aos dados econômico-financeiros, mas se estende a todos os aspectos da gestão empresarial, incluindo aqueles que não são facilmente quantificáveis, mas que influenciam a sustentabilidade e a confiança da empresa.

A comunicação clara e aberta promove um ambiente de confiança mútua, tanto internamente entre os colaboradores quanto externamente com parceiros e clientes (IBGC, 2015).

Por sua vez, a equidade é um princípio fundamental que reforça o respeito e o tratamento imparcial de todos os envolvidos no ecossistema corporativo. Trata-se de uma prática que exclui qualquer forma de discriminação, garantindo um ambiente equitativo onde cada indivíduo, com suas características e necessidades únicas, é valorizado e respeitado. A equidade não favorece interesses particulares; ela busca um equilíbrio justo que beneficie coletivamente, estabelecendo padrões de justiça e igualdade. Isso se reflete não apenas em um princípio ético, mas também em uma prática empresarial que reforça o compromisso de governança com a sustentabilidade e a integridade corporativa (IBGC, 2015).

A prestação de contas é essencial para qualquer estrutura de governança corporativa eficaz. Ela transcende a noção de um simples dever, tornando-se um compromisso ético que sustenta a integridade das organizações. A cerne deste princípio é o estabelecimento de confiança robusta entre a administração e todos os *stakeholders* envolvidos, fundamentada na transparência e responsabilidade pelos atos administrativos. Ações e decisões tomadas pelos gestores devem ser relacionadas e justificadas de maneira clara, permitindo que as partes interessadas compreendam os riscos garantidos e os resultados obtidos (Marques, 2015).

Estação de responsabilidade é um elemento chave para minimizar conflitos de interesse e garantir que a conduta corporativa seja conduzida com o devido cuidado. A responsabilidade também exige que as ações dos gestores sejam acompanhadas de relatórios detalhados e precisos, proporcionando uma visão clara da administração da empresa. Ao serem realizadas de forma sistemática e padronizada, essas práticas de relatório não apenas facilitam a compreensão das informações, mas também reforçam a contribuição da empresa perante o mercado e a sociedade (Ribeiro, 2017).

Enquanto pilar da governança corporativa, a prestação de contas desempenha um papel vital para mitigar desentendimentos e desconfianças, protegendo assim a imagem da empresa e fortalecendo sua posição tanto internamente quanto no cenário empresarial mais amplo. Ao adotar este princípio, os líderes empresariais reafirmam seu compromisso com a gestão consciente e

com o alinhamento de suas operações aos valores de responsabilidade e transparência que o mercado atual exige.

No coração da governança corporativa, a responsabilidade corporativa é um pilar que se estende para além do mero cumprimento de normas. Ela reflete um compromisso abrangente com práticas éticas que integram questões ambientais e sociais na visão estratégica das empresas. Isso inclui não apenas uma maneira pela qual a organização opera no mercado, mas também a atenção cuidadosa à sua equipe, garantindo a riqueza trazida pela diversidade e promovendo um ambiente onde todos se sintam valorizados e essenciais.

A aplicação consciente deste princípio de responsabilidade não apenas ressoa dentro dos limites da empresa, mas ecoa na sociedade como um todo. As empresas que adotam uma postura de responsabilidade corporativa fazem mais do que simplesmente buscar lucro; elas buscam fazer a diferença positiva, minimizando impactos negativos e potencializando contribuições sociais e ambientais positivas. Este esforço para harmonizar os objetivos financeiros com os valores sociais e ecológicos demonstra uma visão de longo prazo, confirmando que a sustentabilidade está intrinsecamente ligada à perenidade empresarial (Marques, 2015).

Assim, ao incorporar uma visão de responsabilidade que considera os diversos tipos de capital – financeiro, manufatureiro, intelectual, humano, social, ambiental e reputacional – as organizações modernas não apenas reivindicam seu papel como agentes econômicos, mas também como cidadãos corporativos responsáveis. Uma governança que adota integralmente esses princípios não só garante uma administração mais íntegra e eficiente, mas também construiu uma relação de confiança sólida com as partes interessadas, promovendo um ambiente de negócios onde a transparência e a responsabilidade são a norma (IBGC, 2015).

Portanto, compreender e implementar esses valores fundamentais é crucial para a excelência na governança corporativa. Ao fazer isso, como as organizações não apenas se protegem contra práticas ilícitas, mas também promovem uma cultura onde a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade convergem para o sucesso a longo prazo, beneficiando tanto a empresa quanto a comunidade em que está interna.

## 2.2 O IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DE CRITÉRIOS DE ESG NA GOVERNANÇA CORPORATIVA E SEU PAPEL NA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Para iniciar a análise sobre a relação entre a evolução do ESG e o desenvolvimento do conceito de “Sustentabilidade Empresarial”, é fundamental compreender o conceito de governança corporativa. Ela abrange políticas, práticas e estruturas que direcionam as decisões dentro de uma empresa, assegurando responsabilidade, transparência e eficiência. Uma governança sólida é alicerçada na confiança dos acionistas e partes interessadas, e molda o curso estratégico da organização (Kaplan; Norton, 1997). Os critérios de ESG representam um conjunto essencial de áreas nas quais as empresas devem direcionar suas atenções:

**Ambiental:** Isso envolve a adoção de práticas sustentáveis, a redução de emissões de carbono, o gerenciamento responsável dos recursos naturais e a conformidade com regulamentações ambientais. **Social:** A dimensão social abrange questões como igualdade de gênero, diversidade, direitos humanos, segurança no trabalho e responsabilidade social. **Governança:** A governança, por sua vez, está relacionada à integridade, ética nos negócios, conformidade com regulamentações e à estrutura de liderança da empresa (Kaplan; Norton, 1997).

A incorporação desses critérios na governança corporativa implica a integração de políticas e práticas que levam em conta o impacto ambiental, social e de governança em todas as decisões e operações empresariais. Os benefícios da adoção de critérios de ESG são notáveis:

- **Transparência e Confiança:** A introdução de critérios de ESG aumenta a transparência, incentivando as empresas a reportarem seu desempenho nesses aspectos. Isso, por sua vez, gera confiança entre investidores, consumidores e outras partes interessadas;
- **Redução de Riscos:** Empresas que abraçam práticas ambientais e sociais responsáveis estão mais bem preparadas para enfrentar desafios como mudanças regulatórias, eventos climáticos extremos e escândalos de governança. Isso reduz riscos financeiros e legais;

- **Atração de Investidores e Capital Sustentável:** Investidores atentos ao ESG direcionam seu capital para empresas comprometidas com práticas sustentáveis, tornando o financiamento mais acessível e estável;
- **Vantagem Competitiva:** Empresas que adotam critérios de ESG atraem talentos qualificados, uma vez que muitos profissionais valorizam trabalhar em organizações alinhadas com suas preocupações éticas e sociais. Além disso, os consumidores preferem produtos e serviços de empresas socialmente responsáveis;
- **Inovação e Resiliência:** A implementação de práticas ESG frequentemente fomenta a inovação, estimulando o desenvolvimento de produtos e soluções mais sustentáveis. Além disso, empresas socialmente conscientes tendem a ser mais resilientes diante de desafios inesperados.

A integração eficaz dos critérios de ESG na governança corporativa vai além da responsabilidade social isolada. Conforme Luftman e Brier (1999) destacam, essa abordagem não só promove a sustentabilidade e a responsabilidade, mas também impulsiona o sucesso empresarial a longo prazo. Empresas que adotam esses critérios não apenas mitigam riscos e atraem investidores, talentos e clientes engajados, mas também desempenham um papel crucial na construção de um mundo mais sustentável e equitativo.

Para alcançar eficácia, conforme enfatizado por Kaplan e Norton (1997), as organizações devem harmonizar missão, visão, estratégia, estrutura organizacional, valores e processos de trabalho. Esse alinhamento possibilita uma resposta adequada a um ambiente externo dinâmico e desafiador, fortalecendo unidades individuais dentro da organização e engajando colaboradores na integração dos critérios de ESG na governança corporativa. Esse alinhamento estratégico não só é crucial para o sucesso empresarial, mas também para refletir

os princípios de ESG além da conformidade regulatória.

Henderson e Venkatraman (1993) argumentam que a sustentabilidade empresarial deve ser integrada às decisões estratégicas, não sendo apenas um centro de custos adicional. Da mesma forma, Tallon e Kraemer (2003) evidenciam que a implementação de programas de ESG pode reduzir custos a médio e longo prazo, melhorando eficiências operacionais e mitigando riscos.

A integração de critérios de ESG não apenas fortalece a reputação da empresa, mas também promove vantagem competitiva sustentável e atende às expectativas de uma sociedade consciente das questões ambientais, sociais e de governança. A implementação eficaz desses critérios e práticas de governança corporativa é crucial para o sucesso empresarial a longo prazo.

Jensen e Meckling (2016) destacam que o equilíbrio entre gestores e proprietários é fundamental para a sustentabilidade empresarial e o sucesso organizacional, influenciando diretamente o valor das ações e a captação de capital no mercado. A conscientização sobre essas dinâmicas é essencial para minimizar conflitos e maximizar os benefícios para todas as partes envolvidas, reforçando a importância de boas práticas de governança e critérios de ESG na construção de negócios resilientes e éticos.

Algumas abordagens para atingir o equilíbrio e promover a sustentabilidade empresarial incluem:

- **Transparência e Relatórios:** Estabelecer um compromisso com a transparência, divulgação de informações e a criação de relatórios regulares que destaquem o desempenho da empresa em relação a critérios de ESG e práticas de governança corporativa. Isso ajuda a manter todos os envolvidos informados e alinhados com os objetivos compartilhados.
- **Auditorias e Verificações:** Implementar auditorias internas e externas que avaliem o cumprimento das diretrizes de ESG e governança corporativa. Essas auditorias ajudam a identificar áreas de melhoria e a garantir que a empresa esteja cumprindo suas obrigações e compromissos.

- **Envolvimento dos Sócios e Administradores:** Fomentar a participação ativa dos sócios e administradores no desenvolvimento de estratégias de ESG e governança corporativa, de modo a promover a cooperação e o consenso em relação aos valores e metas da empresa.
- **Limitações Contratuais:** Incluir cláusulas nos contratos que estabeleçam obrigações e diretrizes relacionadas à sustentabilidade empresarial e à governança corporativa. Isso pode ajudar a alinhar os interesses de todas as partes e promover a responsabilidade compartilhada.
- **Incentivos Financeiros:** Criar incentivos financeiros para recompensar o desempenho positivo em relação aos critérios de ESG e governança corporativa. Isso pode motivar os administradores, sócios e credores a trabalharem juntos para atingir metas sustentáveis.

Consolidar e fortalecer a presença da tecnologia como um ativo intangível crucial no sistema empresarial não deve ser visto como uma tarefa secundária. Pelo contrário, assume um papel de extrema relevância, exigindo que as organizações assumam a responsabilidade pelos riscos e benefícios associados à tecnologia da informação. Esse aspecto se torna ainda mais crítico diante do impacto positivo da adoção de critérios de ESG (ambientais, sociais e de governança) e boas práticas de governança corporativa no sucesso empresarial (Domingues, 2015).

Hoje, a tecnologia da informação desempenha um papel significativo no cenário corporativo, proporcionando vantagens competitivas inegáveis. Nesse contexto, as organizações precisam compreender que a gestão eficaz da tecnologia da informação não é apenas uma questão técnica, mas uma estratégia fundamental para impulsionar o sucesso empresarial, alinhar-se aos princípios de sustentabilidade e atender aos requisitos de governança corporativa (Jensen; Meckling, 2016).

Ao implementar critérios de ESG e boas práticas de governança, as empresas reconhecem a importância de preservar e fortalecer ativos intangíveis, como a

tecnologia da informação. Isso inclui a avaliação e a mitigação de riscos associados à tecnologia, além da maximização dos benefícios, como eficiência operacional, inovação e satisfação do cliente. Essa abordagem demonstra o compromisso das organizações com a sustentabilidade ambiental e social, promovendo estabilidade e resiliência no ambiente corporativo.

A gestão estratégica da tecnologia da informação, alinhada aos critérios de ESG e práticas de governança corporativa, não apenas agrega valor ao sucesso empresarial, mas também estabelece uma base sólida para a sustentabilidade e estabilidade no cenário corporativo atual. A tecnologia da informação transcende seu papel como ferramenta, tornando-se um ativo estratégico que deve ser protegido e otimizado para impulsionar o progresso empresarial de maneira responsável.

### **2.3 POLÍTICAS DE ESG, SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA NA TOMADA DE DECISÕES CORPORATIVAS**

A evolução da gestão de pessoas ao longo da história tem sido influenciada por diferentes correntes de pensamento. No contexto atual, em que as políticas de ESG desempenham um papel crucial na tomada de decisões corporativas em relação à sustentabilidade empresarial e governança corporativa, é interessante observar como a gestão de pessoas também passou por transformações significativas (Ribeiro, 2017).

No período da Segunda Revolução Industrial, a gestão de pessoas era caracterizada por uma falta de controle e regulamentação rigorosa. As atividades de trabalho eram em grande parte determinadas pela seriedade e pelo ambiente em que ocorriam. No entanto, à medida que a industrialização avançava, os empreendedores perceberam a necessidade de aprimorar seus métodos de gestão do trabalho (Marques, 2015).

Com o advento da Teoria Clássica da Administração e da Teoria da Burocracia, surgiu um processo de unificação na gestão de pessoas. Essas teorias introduziram uma abordagem mais estruturada, em que a autoridade e a estrutura

desempenharam papéis fundamentais. Isso representou uma mudança em direção a uma gestão mais hierárquica e controlada.

No contexto das políticas de ESG e da sustentabilidade empresarial, a gestão de pessoas desempenha um papel vital. As empresas que adotam abordagens de sustentabilidade estão cada vez mais preocupadas em recrutar, desenvolver e reter talentos alinhados com valores ambientais e sociais. Além disso, a governança corporativa é fundamental para garantir a transparência e a responsabilidade nas decisões corporativas relacionadas à sustentabilidade.

Portanto, a gestão de pessoas deve incorporar a conscientização ambiental e social, promovendo a diversidade e a inclusão, bem como garantindo a conformidade com normas éticas e ambientais. A sustentabilidade empresarial e a governança corporativa estão intrinsecamente ligadas à forma como as empresas gerenciam seu capital humano, refletindo o compromisso com a responsabilidade social e a tomada de decisões sustentáveis (Ribeiro, 2017).

Nesta fase, as organizações começaram a estabelecer estruturas de departamento de pessoal, desempenhando um papel crucial na regulamentação das normas para assegurar o funcionamento eficaz das empresas. Esse processo ocorreu de maneira gradual, devido à resistência à mudança arraigada na antiga forma de gestão das empresas, que resistia a alterações substanciais. Os colaboradores eram frequentemente tratados como máquinas, com ênfase na padronização.

No contexto das políticas de ESG e da sustentabilidade empresarial, a gestão de pessoal desempenha um papel essencial na garantia de conformidade e na promoção da responsabilidade social. A transformação em direção a práticas de ESG e governança corporativa requer uma mudança cultural nas organizações, afastando-se da visão de colaboradores como simples peças de um mecanismo padronizado.

As empresas comprometidas com a sustentabilidade e a governança corporativa reconhecem a importância de tratar os colaboradores como indivíduos, valorizando a diversidade, a inclusão e o respeito aos direitos humanos. A gestão de pessoas é fundamental para construir uma cultura organizacional que promova a responsabilidade ambiental, o bem-estar social e a conformidade ética, refletindo o compromisso com a tomada de decisões corporativas sustentáveis e socialmente

responsáveis (Marques, 2015).

Após o término da Segunda Guerra Mundial, ocorreram transformações significativas na indústria, no transporte e nos meios de comunicação, marcando o início de uma era de mudanças mais amplas. Essas mudanças no ambiente empresarial levaram ao desenvolvimento da teoria neoclássica, que introduziu inovações na estrutura organizacional. A abordagem adotada por essa nova teoria enfatizava uma estrutura mais flexível e dinâmica, promovendo uma maior interação entre os diferentes setores da organização, com o objetivo de maximizar a produtividade. No entanto, apesar dessas evoluções, o processo ainda era caracterizado por rigidez e inflexibilidade, influenciado em parte pela persistência da teoria da burocracia.

No contexto das políticas de ESG e da sustentabilidade empresarial, as organizações enfrentam desafios semelhantes na busca por adaptação e transformação. A necessidade de equilibrar preocupações econômicas, sociais e ambientais exige uma abordagem mais flexível e colaborativa na gestão corporativa. As organizações estão percebendo que a prosperidade e a sustentabilidade de longo prazo estão ligadas à gestão eficaz das pessoas e à valorização de suas habilidades e conhecimentos.

Portanto, à medida que as empresas adotam políticas de ESG e promovem a governança corporativa, reconhecem a importância de valorizar seus colaboradores como ativos essenciais. O investimento no desenvolvimento e no bem-estar dos funcionários não apenas impulsiona a produtividade, mas também demonstra o compromisso com a responsabilidade social e a sustentabilidade. Além disso, as organizações passam a enxergar os colaboradores como parceiros fundamentais que contribuem com habilidades e conhecimentos para a construção de um futuro sustentável para a empresa e a sociedade como um todo.

### **2.3.1 GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DA QUALIDADE**

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial no contexto das organizações, sendo responsável por planejar e promover a atuação competente de indivíduos a fim de alcançar os objetivos da empresa, direta ou indiretamente

relacionados a ela (Guimarães, 2019). Nesse sentido, enfrenta diversos desafios que requerem constantes inovações e adaptações por parte dos profissionais de gestão de pessoas.

Paralelamente, a governança corporativa, como um pilar fundamental para o êxito organizacional, se destaca como um elemento-chave que se relaciona de maneira intrínseca com a gestão de pessoas. A governança corporativa refere-se a um conjunto de práticas e diretrizes que visam assegurar a transparência, a responsabilidade, a equidade e a prestação de contas nas organizações, alinhando os interesses de diversos *stakeholders*, incluindo acionistas, diretoria, funcionários e outros envolvidos no processo de tomada de decisões.

No contexto da gestão de pessoas, a governança corporativa desempenha um papel crucial na criação de um ambiente organizacional saudável, onde os profissionais de RH podem desenvolver estratégias eficazes para atrair, reter e desenvolver talentos. Ela pode ajudar a estabelecer políticas de remuneração justas, assegurar a igualdade de oportunidades, promover a ética e a responsabilidade social, e garantir que os interesses dos colaboradores sejam levados em consideração nas decisões estratégicas da empresa.

Assim, a gestão de pessoas e a governança corporativa não são elementos independentes, mas sim integrados e complementares. O desenvolvimento de colaboradores, a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e a promoção da competência estão intrinsecamente ligados aos princípios de governança corporativa, que, por sua vez, contribuem significativamente para o êxito organizacional.

Conforme indicado por Carvalho (2020), a gestão de pessoas requer a busca por um ponto de equilíbrio apropriado, onde os indivíduos desempenham seus papéis dentro da organização de maneira eficaz. Nesse contexto, a governança corporativa emerge como um elemento fundamental para o êxito organizacional, influenciando diretamente a forma como as pessoas são gerenciadas e motivadas na empresa.

A governança corporativa desempenha um papel central na definição de diretrizes e práticas que promovem a estabilidade e a transparência nas organizações. Isso inclui a definição de estruturas de liderança, tomada de decisões e prestação de contas, que são cruciais para criar um ambiente no qual

os colaboradores possam desempenhar suas funções de maneira apropriada (Carvalho, 2020).

A relação entre a gestão de pessoas e a governança corporativa reside na necessidade de alinhar os interesses dos colaboradores com os objetivos mais amplos da organização. Uma governança sólida garante que as políticas de recursos humanos sejam justas, éticas e promovam a igualdade de oportunidades. Além disso, a governança corporativa também influencia a cultura organizacional, fomentando a confiança e a colaboração entre os membros da equipe.

Dessa forma, a gestão de pessoas e a governança corporativa estão intrinsecamente interligadas, trabalhando juntas para criar um ambiente no qual os colaboradores possam desempenhar seus papéis de maneira adequada e, ao mesmo tempo, contribuir para o êxito organizacional. O ponto de equilíbrio buscado na gestão de pessoas é influenciado e moldado pelas práticas de governança corporativa, criando um cenário em que os recursos humanos são gerenciados de forma a beneficiar a empresa como um todo (Carvalho, 2020).

Conforme apontado por Carvalho (2020), a gestão de pessoas demanda uma abordagem estratégica de longo prazo, aliada a uma perspectiva operacional de curto prazo, que integre a administração de processos e de recursos humanos. Nesse contexto, é fundamental que a gestão de pessoas esteja alinhada com as políticas de ESG, sustentabilidade empresarial e a governança corporativa ao tomar decisões corporativas.

A incorporação das políticas de ESG e da sustentabilidade empresarial na gestão de pessoas implica que a organização não apenas considera seus resultados financeiros imediatos, mas também avalia os impactos de suas ações no meio ambiente, na sociedade e na governança. Isso significa que a gestão de pessoas deve ser orientada para o recrutamento, treinamento e desenvolvimento de colaboradores que estejam alinhados com os valores e objetivos de sustentabilidade da empresa (Guimarães, 2019).

Além disso, a governança corporativa desempenha um papel crucial na tomada de decisões corporativas. Ela envolve a definição de estruturas de liderança, processos de tomada de decisões e prestação de contas que asseguram que as decisões sejam éticas, transparentes e alinhadas com os interesses de todos os *stakeholders*, incluindo acionistas, colaboradores e a sociedade em geral

(Carvalho, 2020).

A relação entre a gestão de pessoas e as políticas de ESG, a sustentabilidade empresarial e a governança corporativa reside na necessidade de integrar esses aspectos na gestão de recursos humanos. Isso significa que a organização deve recrutar, treinar e reter profissionais que estejam comprometidos com a adoção de práticas sustentáveis e com a promoção da governança ética em todos os níveis da empresa.

A gestão de pessoas deve estar alinhada com as políticas de ESG, a sustentabilidade empresarial e a governança corporativa, a fim de garantir que as decisões corporativas levem em consideração não apenas os resultados financeiros, mas também os impactos ambientais, sociais e éticos. A integração desses princípios na gestão de recursos humanos contribui para o sucesso e a prosperidade de uma organização, permitindo que ela atue como um corpo integrado, com todos os setores alinhados em direção a metas sustentáveis e éticas.

O pensamento de Carvalho (2020) sobre a gestão de pessoas, com foco em estratégias de longo prazo e abordagens operacionais de curto prazo, encontra uma relevância notável no contexto das políticas de ESG (Ambiental, Social e Governança), sustentabilidade empresarial e governança corporativa na tomada de decisões corporativas.

A integração desses princípios na gestão de pessoas, como mencionado por Carvalho (2020), é fundamental para que a organização alcance uma prosperidade sustentável. A gestão de pessoas deve alinhar suas práticas e políticas com os objetivos de sustentabilidade da empresa, considerando não apenas os resultados financeiros imediatos, mas também o impacto ambiental e social de suas operações.

A governança corporativa desempenha um papel fundamental nesse contexto, estabelecendo a estrutura de liderança e tomada de decisões que garante que as políticas de recursos humanos estejam alinhadas com os valores e objetivos da organização em relação a questões de sustentabilidade. Além disso, a governança corporativa assegura a transparência e a responsabilidade nas decisões corporativas, refletindo o compromisso da empresa com a ética e o respeito pelos interesses de todas as partes interessadas.

A Volvo do Brasil, mencionada no texto, exemplifica como uma empresa pode incorporar esses princípios em sua cultura organizacional. Ao cuidar de seus colaboradores e suas famílias, demonstrando respeito, oportunidades de crescimento, remuneração justa e benefícios adequados, a Volvo promove um ambiente de trabalho saudável e um compromisso com o bem-estar de seus funcionários. Isso não apenas fortalece a empresa internamente, mas também influencia positivamente sua imagem no mercado e sua relação com os clientes.

A história da qualidade, desde os primórdios da produção, reflete a importância de atender às expectativas dos consumidores, um aspecto central nos princípios de ESG. No contexto da gestão de pessoas, essa busca pela qualidade também se traduz na motivação dos colaboradores a alcançarem metas individuais e corporativas, alinhadas com a sustentabilidade e a ética.

A referência à revolução gerencial do Japão destaca como a busca pela qualidade e excelência pode impulsionar o sucesso corporativo a longo prazo. Essa lição é aplicável às empresas que buscam integrar políticas de ESG, sustentabilidade empresarial e governança corporativa em suas estratégias de gestão de pessoas, buscando prosperidade e sucesso duradouros.

A gestão de pessoas alinhada às políticas de ESG é fundamental para garantir a prosperidade sustentável das organizações. A qualidade, a ética e o compromisso com o bem-estar dos colaboradores desempenham um papel central nesse contexto, promovendo um ambiente de trabalho saudável e contribuindo para o sucesso a longo prazo das empresas.

O desenvolvimento do controle de qualidade nas décadas de 1930 e 1940 marcou um avanço significativo na história, com a introdução de ferramentas voltadas para o controle estatístico de processos e normas específicas para o campo. No entanto, foi a Segunda Guerra Mundial que trouxe um impulso fundamental para essas práticas, e essa ligação histórica pode ser relacionada ao contexto atual das políticas de ESG, sustentabilidade empresarial e governança corporativa na tomada de decisões corporativas.

Durante a Segunda Guerra Mundial, a necessidade de produzir suprimentos bélicos em grande escala, com qualidade, custos reduzidos e dentro de prazos estritos, impulsionou a evolução do controle de qualidade. Esse contexto de guerra enfatizou a importância da eficiência, da qualidade e da conformidade com normas

rigorosas. Paralelamente, as empresas envolvidas na produção de equipamentos e materiais para a guerra tiveram que adotar práticas de gestão que garantiam a qualidade e a confiabilidade de seus produtos.

Da mesma forma, no cenário atual, as políticas de ESG e a governança corporativa estão desempenhando um papel crucial na tomada de decisões corporativas. Empresas são incentivadas a adotar práticas sustentáveis e éticas, alinhadas com diretrizes rigorosas de responsabilidade ambiental, social e governança. Essas políticas são impulsionadas pela necessidade de responder a desafios globais, como as mudanças climáticas, a desigualdade social e a necessidade de práticas éticas nos negócios.

O paralelo entre o contexto da Segunda Guerra Mundial e as atuais políticas de ESG e governança corporativa reside na importância de cumprir normas rigorosas e garantir a qualidade, mas também na necessidade de agir de forma responsável e sustentável. Assim como na época da guerra, as empresas de hoje são incentivadas a produzir bens e serviços de alta qualidade, mas também a fazê-lo de maneira responsável, considerando o impacto ambiental, social e ético de suas operações.

A história do controle de qualidade durante a Segunda Guerra Mundial destaca a importância de atender a normas rigorosas e garantir a qualidade, e essa lição é aplicável ao contexto atual das políticas de ESG, sustentabilidade empresarial e governança corporativa. Empresas que adotam práticas responsáveis e sustentáveis, além de manter padrões elevados de qualidade, estão melhor posicionadas para enfrentar os desafios contemporâneos e alcançar o sucesso a longo prazo (Carvalho, 2020).

Após a Segunda Guerra Mundial, a aceleração da tecnologia da Qualidade desempenhou um papel fundamental na reconstrução do Japão e na evolução das políticas de ESG (Ambiental, Social e Governança), sustentabilidade empresarial e governança corporativa nas tomadas de decisões corporativas. Em 1946, Kenichi Koyanagi estabeleceu a União Japonesa dos Cientistas e Engenheiros (JUSE), com Ichiro Ishikawa como presidente. Uma das primeiras iniciativas da JUSE foi criar um grupo de pesquisa dedicado ao Controle da Qualidade, resultando no desenvolvimento do renomado Controle japonês da Qualidade (Morais, 2019).

No entanto, o verdadeiro impulso para a qualidade e a integração de

princípios ESG na cultura empresarial japonesa ocorreu em 1950, quando Edwards Deming foi convidado para palestrar aos líderes industriais do Japão. Ele convenceu-os de que a qualidade japonesa poderia se tornar a melhor do mundo, principalmente através da adoção de métodos baseados na satisfação do cliente, motivação dos colaboradores, aplicação de métodos estatísticos e melhoria contínua do sistema. Esses princípios, embora inicialmente centrados na qualidade do produto, também incorporaram elementos de responsabilidade social e governança corporativa, antecipando a ênfase contemporânea em políticas de ESG.

Por outro lado, em 1951, Joseph Juran publicou seu Manual de Controle da Qualidade, definindo a qualidade como “adequação ao uso”. Ele enfatizou o Planejamento, Controle e Melhoria Contínua como os pilares do Sistema de Gestão da Qualidade. A interseção desses conceitos com políticas de ESG começou a moldar a abordagem das empresas japonesas em relação à sustentabilidade e à governança.

Essa revolução gerencial silenciosa, em paralelo à revolução tecnológica, permitiu ao Japão se tornar uma potência mundial. E hoje, as lições aprendidas desse período continuam a influenciar as empresas japonesas em sua abordagem às políticas de ESG, à sustentabilidade empresarial e à governança corporativa. Elas reconhecem a importância de considerar não apenas a qualidade do produto, mas também o impacto ambiental, social e a integridade da governança em suas operações e tomadas de decisões corporativas, uma abordagem que tem relevância global na era atual de negócios conscientes. (Morais,2019).

Gestão da qualidade é um dos conceitos mais com relevância no mundo dos negócios, presentemente. Sua importância está devida que todo produto ou serviço necessita ser fiscalizado em suas funções. A gestão de qualidade é uma chefia focada na qualidade, métodos e serviços de determinada instituição. Tem o desígnio de administrar e controlar uma organização, viabilizando avanços nos produtos e serviços oferecidos, de maneira a proporcionar a satisfação completa das precisões dos clientes, até mesmo sobrepujando seus anseios.

Presentemente, empreendimentos e instituições têm procurado seguir uma gestão com procedimentos sistematizados, agrupando princípios e valores apropriados de contemplar o novo papel mais responsável das organizações na

sociedade. A gestão da qualidade não carece, essencialmente, aludir a adoção de determinada certificação, apesar que seja a maneira mais comum de seguir. Embora não tenha essa certificação (que gera credibilidade para a companhia), o seu emprego envolve o uso de determinadas ferramentas da qualidade, ou princípios dessa forma de gerência que precisam ser observados por qualquer organização.

Ter uma boa gestão da qualidade é uma condição imprescindível para qualquer empreendimento, pois apenas assim é imaginável garantir o contentamento dos seus clientes, bem como competitividade, lucratividade e conservação do negócio no mercado.

De acordo com Rodrigues (2018), a “Gestão da Qualidade Total” é essencialmente caracterizada pela ruptura de paradigmas. Essa abordagem implica não apenas em uma mudança de métodos ou procedimentos, mas sim em uma transformação profunda na mentalidade e nas atitudes das pessoas envolvidas. Isso requer um comprometimento pessoal de cada indivíduo com a missão principal da organização. A Gestão da Qualidade Total não se limita apenas a implementar técnicas de controle de qualidade, mas também busca instigar uma cultura organizacional que promova a excelência em todos os aspectos. Essa mudança de mentalidade é crucial para alcançar resultados consistentes e duradouros, pois envolve a conscientização de que a qualidade não é apenas responsabilidade de um departamento específico, mas sim uma responsabilidade compartilhada por todos os membros da organização.

Carvalho (2020) esmiúça o conceito do desenvolvimento efetivo da Gestão da Qualidade Total, descrevendo-a como uma ferramenta gerencial refinada, refinada no Japão. Este modelo abrange todos os estratos da empresa, desde os níveis mais operacionais até a alta administração. Seu propósito primordial é manter os processos sob controle enquanto busca incessantemente melhorar seu desempenho. Essa abordagem, dedicada à qualidade, visa não apenas atender, mas também superar as necessidades e expectativas dos clientes, sejam eles internos ou externos, estabelecendo um padrão de excelência contínua.

Conforme apresentado por Carpinetti (2016), a execução do trabalho em equipe, com um propósito compartilhado e um enfoque na satisfação do cliente, são elementos cruciais para o sucesso ao implementar um Sistema de Gestão da

Qualidade, independentemente do ramo de atuação, seja na produção de bens ou na prestação de serviços. Para alcançar esse nível de eficácia, a organização requer o comprometimento de todos os envolvidos no processo, incluindo gestores, colaboradores e fornecedores, todos empenhados na busca incessante pela melhoria contínua, através da colaboração em equipe e da definição de metas alinhadas com os objetivos da empresa.

Em termos de Gestão da Qualidade, um conceito central é que a satisfação do cliente está diretamente ligada à interação entre suas expectativas no momento da aquisição e a experiência que ele tem ao utilizar o produto ou serviço. Isso inclui sua percepção sobre a funcionalidade do que foi adquirido (Rodrigues, 2018).

A atualizada gestão de pessoas está abertamente ligada ao papel exercido pela organização. Seja quão grandemente incentivadora, como para atuação empresarial. A gestão de pessoas ininterruptamente procura adicionar importâncias para a organização e seus *stakeholders*. Por este motivo é indispensável fazer abalçamentos sucessivos de performance na organização avaliação de táticas ou operacionais.

A gestão de pessoas é voltada a tática e competitiva. Em um mundo de fiéis alterações, especial para a área de gestão de pessoas. Por motivo dessas mudanças a gestão de pessoas deve seguir próximo a essas mudanças de mercado, pois qualquer organização aponta para os ganhos e se a gestão de pessoas não for lucrativa poderá ser trocada por outros campos.

Assim a atualizada gestão de pessoas chega exercendo com enfoque os negócios da organização. Como ininterruptamente a gestão de pessoas vem ordenando todas essas mudanças no desenvolvendo e expandindo os caminhos das organizações e de seus servidores.

### **2.3.2 POLÍTICAS DE ESG E LIDERANÇA CORPORATIVA**

O impacto das políticas de ESG na tomada de decisões corporativas tem sido profundo e multifacetado, refletindo-se em todos os aspectos das operações empresariais. A integração dos princípios ESG tem provocado uma reavaliação significativa das abordagens tradicionais de gestão, instigando as empresas a

repensarem não apenas suas estratégias, mas também seus valores fundamentais (Cruz et al., 2022).

A tomada de decisões corporativas é cada vez mais permeada por considerações ESG, o que implica uma avaliação ampla dos impactos ambientais, sociais e de governança de cada escolha estratégica. Decisões de investimento, por exemplo, agora passam frequentemente por uma análise de risco ESG, que examina potenciais efeitos negativos sobre o meio ambiente e a sociedade, além de considerar a governança corporativa como um fator crucial para a sustentabilidade financeira a longo prazo (Salgado, 2023).

Além disso, o desenvolvimento de produtos e serviços também é motivado pela necessidade de alinhamento com padrões sustentáveis, considerando desde a concepção e design até a produção e distribuição. Isso muitas vezes resulta em inovação e diferenciação no mercado, à medida que as empresas buscam criar soluções que atendam às demandas crescentes por práticas empresariais responsáveis (Portela, 2022).

As políticas de ESG estão modificando as abordagens tradicionais de gestão de várias maneiras. A hierarquia e a estrutura de poder dentro das organizações estão se adaptando para permitir maior transparência e prestação de contas. A ética empresarial, uma vez possivelmente relegada a um segundo plano em favor da eficiência operacional, agora é vista como um pilar central para a confiança e o sucesso de longo prazo (Portela, 2022).

Na gestão de talentos, a inclusão e a diversidade envolveram aspectos cruciais, não apenas por uma questão de justiça, mas como um reconhecimento de que uma força de trabalho inovadora pode trazer uma riqueza de perspectivas e inovações. Os incentivos e recompensas estão sendo reestruturados para refletir contribuições que avançam nos objetivos ESG, além do desempenho financeiro (Salgado, 2023).

As estratégias de longo prazo estão sendo planejadas com uma compreensão de que a sustentabilidade é fundamental para a continuidade dos negócios. Isso é evidente em setores que enfrentam riscos diretamente associados a práticas insustentáveis, como as indústrias de energia e mineração, onde há um foco crescente na transição para fontes de energia renováveis e práticas de mineração responsáveis (Fernandes, 2017).

Finalmente, as políticas de ESG alteram a natureza do diálogo entre as empresas e seus *stakeholders*. O relatório anual padrão agora muitas vezes inclui um relatório de sustentabilidade, que detalha como a empresa está abordando questões ESG. Os investidores estão utilizando critérios ESG para orientar suas decisões, levando as empresas a enfatizarem esses aspectos em suas comunicações (Cruz et al., 2022).

O impacto das políticas ESG na tomada de decisões corporativas é transformador. As empresas estão sendo obrigadas a operar de maneira que respeitem os limites ambientais, o que é justo e benéfico para as comunidades em que operam e que são regidas por princípios éticos. Essa transformação está em curso, e as empresas que estão à frente desse movimento não estão apenas protegendo sua longevidade, mas também estabelecendo novos padrões de excelência corporativa (Fernandes, 2017).

### **2.3.3 REDEFINIÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO COM BASE NOS PRINCÍPIOS ESG**

A redefinição do processo decisório com base nos princípios ESG reflete uma transformação substancial na maneira como as corporações conduzem seus negócios e estabelecem suas prioridades. Tradicionalmente, as decisões empresariais são guiadas principalmente por critérios financeiros, com a maximização do lucro a curto prazo frequentemente posicionada no epicentro das estratégias corporativas. No entanto, a emergência de uma consciência global sobre os impactos ambientais, a necessidade de equidade social e a exigência de governança transparente e ética levaram a um reajuste significativo nessas abordagens tradicionais (Caldas, 2016).

Agora, no cerne do processo decisório, residem os valores de sustentabilidade e responsabilidade corporativa. As decisões de negócios são cada vez mais pautadas por avaliações de risco e oportunidades que levam em conta critérios ambientais, práticas sociais justas e uma governança corporativa sólida. Esse movimento não se restringe a uma mudança cosmética; ele indica uma reelaboração profunda de como as metas são definidas, como os riscos são

medidos e como o sucesso é avaliado (Burmester, 2017).

Por exemplo, na fase de planejamento e desenvolvimento de novos produtos, as empresas agora consideram o ciclo de vida completo do produto, desde a sustentabilidade da cadeia de suprimentos até o impacto ambiental pós-consumo. As decisões sobre investimentos em infraestrutura levam em conta não apenas o retorno financeiro, mas também o impacto ambiental e as consequências para as comunidades locais (Cruz et al., 2022).

A introdução dos princípios ESG também está influenciando a cultura corporativa. As decisões sobre liderança e gestão de equipe agora incluem considerações sobre diversidade e inclusão, bem-estar dos funcionários e ética no local de trabalho. As políticas de ESG estão modificando o diálogo interno e incentivando a colaboração e a transparência (Salgado, 2023).

A governança corporativa está evoluindo igualmente, com a integração de ESG nos modelos de responsabilidade e prestação de contas. Os conselhos de administração estão se tornando mais diversificados e incluindo membros com experiência em sustentabilidade e ética corporativa, garantindo que as considerações ESG incluam presentes nas discussões e decisões de mais alto nível (Caldas, 2016).

A realidade é que a redefinição do processo decisório com base nos princípios ESG não é mais uma opção, mas uma necessidade. As partes interessadas, incluindo consumidores, investidores e reguladores, estão exigindo práticas empresariais que respeitem os limites ambientais, promovam a justiça social e operem com integridade. As empresas que adotam uma visão de futuro em que o sucesso é multifacetado, valorizando igualmente as considerações financeiras, ambientais e sociais, não apenas se alinham com este novo paradigma, mas também pavimentam o caminho para uma resiliência e relevância de longo prazo no mercado global (Cruz et al., 2022).

### **2.3.3.1 Transformação das práticas de gestão tradicionais através do ESG**

A incorporação de critérios de ESG nas práticas de gestão tem induzido uma mudança paradigmática nas operações empresariais tradicionais. Longe de ser

uma moda passageira ou um conjunto de ações pontuais para melhorar a imagem corporativa, a integração de ESG está reestruturando as práticas de gestão de uma maneira que realinha o núcleo da estratégia empresarial com os princípios de sustentabilidade (Portela, 2022).

Essa transformação começa no nível mais fundamental: o da missão e visão das organizações. As metas empresariais estão sendo recalibradas para incluir objetivos de sustentabilidade, justiça social e governança ética. Isto, por sua vez, repercute em toda uma cadeia de valor, desde o recrutamento e a cultura organizacional até as operações de produção e as estratégias de marketing (Salgado, 2023).

Na esfera da gestão de recursos humanos, por exemplo, as políticas de ESG incentivam a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e diversos, onde programas de bem-estar e desenvolvimento profissional refletem o compromisso social da empresa. A avaliação de desempenho e os sistemas de recompensa estão sendo modificados para refletir e promover comportamentos que sustentam objetivos de longo prazo relacionados à sustentabilidade e responsabilidade social (Portela, 2022).

Quanto às operações, as práticas de gestão tradicionais estão sendo suplantadas por processos que enfatizam a eficiência energética, a minimização de resíduos e a gestão ética da cadeia de suprimentos. As decisões de compra e logística não são mais dominadas exclusivamente pelo custo, mas equilibradas com considerações ambientais e sociais, refletindo uma compreensão mais holística do valor (Caldas, 2016).

Na governança, caminhamos em direção à transparência e à responsabilidade. As estruturas e políticas corporativas estão sendo ajustadas para garantir que as questões de ESG sejam protegidas em todos os níveis, com os conselhos de administração assumindo um papel mais ativo na supervisão dos compromissos de sustentabilidade. A gestão de riscos é expandida para incorporar riscos relacionados a ESG, que agora são vistos como críticos para as previsões de longo prazo das empresas (Burmester, 2017).

Além disso, a interação com os *stakeholders* tem se transformada. A comunicação corporativa sobre práticas de ESG vai além do relato de iniciativas sustentáveis e engloba uma narrativa integrada que descreve como a

sustentabilidade é intrínseca ao modelo de negócio e à proposta de valor da empresa. Clientes, investidores e a sociedade em geral exigem não apenas transparência, mas também engajamento genuíno nas questões que afetam o planeta e as pessoas (Burmester, 2017).

Na análise mais recente, a transformação das práticas de gestão pelo ESG reconhece que empresas são entidades econômicas, sociais e ambientais. A gestão moderna busca equilibrar essas facetas, promovendo um modelo de negócios onde o sucesso não se limita ao financeiro, mas inclui o impacto positivo da empresa no mundo (Portela, 2022).

## **2.4 CLUBES DE NEGÓCIOS E DISCUSSÃO SOBRE ESG**

As boas práticas determinadas pela ESG atingiram inicialmente a Europa e os Estados Unidos, de modo que, atualmente, ainda que em menor escala, já tem causado reflexos positivos no mercado brasileiro. Mesmo que inicialmente por uma pressão do mercado financeiro para atender os critérios na análise, o ESG vai além, atravessando as tradicionais métricas econômico-financeiras e, com isso, permitindo uma avaliação das empresas de forma holística, para aprimoramento e competitividade, na medida em que as decisões realizadas pelas grandes companhias não podem mais se basear unicamente em auferir lucro, sem considerar o real impacto de suas atividades no cenário ambiental e social.

O assunto tem se tornado cada vez mais relevante, atingindo não apenas as discussões teóricas ou operacionais e sim envolvendo executivos de alto escalão para o board de decisão, grupo seletivo que eventualmente são associados de grupos de relacionamento de negócios ou entidades de classe. Por ser uma pauta de destaque, os clubes de negócios mais relevantes passaram a incluir iniciativas, eventos e ações em seus calendários de interação com associados.

Entretanto, antes do aprofundamento sobre como o ESG tem sido trabalhado por esses grupos, faz-se necessário uma contextualização. Os clubes de executivos de mercado ganham força e maior visibilidade com o avanço do marketing de relacionamento e, rapidamente, se tornam populares entre profissionais que buscam por ambientes ricos para troca entre pares, segmentados

por cargo, indústria ou desafios em comum.

As urgências da rotina agitada e a agenda repleta de compromissos com grande número de tarefas importantes acaba impossibilitando que líderes e tomadores de decisão de médias e grandes corporações consigam dar atenção à sua rede de contatos, fator importante para a sua atualização, troca de experiências, desenvolvimento de novos negócios. Empresas especializadas em promover soluções de networking e facilitar o contato entre líderes empresariais tornaram-se uma realidade no Brasil: os clubes de relacionamento corporativo. Os clubes se tornam confrarias formadas por profissionais c-level (diretores, vice-presidentes e presidentes) de empresas de todos os portes e segmentos, reunidos com o propósito de promover oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional através de interações, proporcionando grande network e relacionamento de alto nível. Além disso, esses clubes se destacam como ferramenta do marketing estratégico que investem recursos em ações organizadas por esses grupos para posicionamento de marca, geração de negócios e benchmark.

O isolamento social provocado pela pandemia do novo Coronavírus (COVID-19) desconectou empresas e pessoas de oportunidades de negócio e de trabalho. Clubes de relacionamento profissional ganharam força e se reorganizaram em meio à crise como uma proposta criativa de reconexão desses executivos, promovendo painéis de debate sobre temas relevantes acerca do mercado corporativo, suportando a estratégia de negócios como uma fonte de conteúdo, melhores práticas e engajamento para troca de experiências.

Com o objetivo de impulsionar as discussões sobre os temas que são transversais à cadeia de valor de todos os setores, os impactos financeiros nas estratégias de negócios, entre outras abordagens, o LIDE tem desenvolvido ações claras que são apresentadas nas seções a seguir.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa, primeiramente foi realizada uma análise sistemática da literatura, na qual se procura organizar, esclarecer e sintetizar as principais publicações existentes sobre um tema específico, oferecendo características completas que cobrem o escopo da literatura pertinente ao campo de estudo (Andrade, 2010). A pesquisa foi delineada em várias etapas, iniciando-se com a definição das palavras-chave para a busca, que incluíram termos como "ESG", "sustentabilidade corporativa", "responsabilidade social", "governança corporativa", "executivos de negócios", e "tomada de decisão em grupo". Estes termos foram utilizados para vasculhar bases de dados acadêmicas de relevância, incluindo JSTOR, Scopus, Web of Science, SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library, e Google Scholar, com o objetivo de encontrar artigos, teses, dissertações e livros pertinentes ao tema.

A inclusão de materiais na análise foi guiada por critérios pré-estabelecidos, como relevância para a temática ESG, enfoque na discussão entre executivos de negócios, publicações em periódicos de alto impacto e trabalhos publicados nos últimos dez anos, com o intuito de assegurar a atualidade dos debates. A exclusão deu-se em relação a documentos que, embora mencionassem os termos de busca, não abordavam a discussão de ESG em contextos de negócios e lideranças.

Segundo Ventura (2007), toda pesquisa científica necessita definir seu objeto de estudo e, a partir daí, construir um processo de investigação, delimitando o universo que será estudado. Partindo deste conceito, para a realização desta dissertação, optou-se pela realização de um estudo qualitativo com o desenvolvimento de estudo de caso.

Apesar do estudo de caso ser bastante flexível e não exigir, nem ser possível estabelecer um roteiro rígido de estudo, podem-se identificar algumas fases (Toledo & Shiaishi, 2016), nomeado aqui de Protocolo do Estudo de Caso, que servirá como um guia para nortear o pesquisador neste processo (Yin, 2009).

Para este estudo, fez-se necessário o Desenho do Estudo de Caso utilizando com base o Protocolo de Yin (2009), partindo da definição do objetivo que, por intermédio de uma pesquisa qualitativa, busca analisar como líderes de negócios avaliam a importância do ESG e como a prática afeta as decisões estratégicas

destes executivos. Este objetivo justifica a escolha do estudo de caso, pois permite uma investigação detalhada e contextualizada das percepções e práticas dos líderes de negócios em relação ao ESG.

A partir deste objetivo, o autor espera conseguir com a execução do estudo de caso aprofundar a percepção acerca da relação entre ESG e a liderança empresarial, uma vez que o tema tem ganhado destaque nas agendas de executivos em cargos altos e com poder de tomada de decisão. O estudo de caso também abordará o papel do LIDE neste processo, como recurso para fomentar discussões e/ou práticas de ESG.

Em seguida, ocorreu a delimitação da unidade-caso ou unidade de análise, que, segundo Toledo e Shiaishi (2016), consiste em delimitar a unidade de estudo que pode ser um indivíduo, uma empresa ou grupo. Assim, essa dissertação terá como grupo estudado um conjunto de seis empresas que fazem parte do LIDE, entrevistadas de forma individual. Assim, esses seis executivos serão os sujeitos participantes que irão compor o quadro de entrevistados.

De acordo com Roesch (2006), uma população é um grupo de indivíduos ou corporações que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo. Sendo assim, a população desta pesquisa são executivos de negócios com cargos gerenciais e de diretoria, que trabalham em empresas com atuação no Brasil. A seleção dos participantes se deu a partir do convite para empresas previamente selecionadas que fazem parte do quadro de associados do LIDE. A seleção das empresas ocorreu com base nos relatórios de ESG publicados e proximidade com o tema apresentado neste trabalho. Como resultado do convite, 06 executivos sinalizaram o interesse em participar e, conseqüentemente, contribuíram com o estudo, que ocorreu através de uma pesquisa qualitativa com abordagens descritivas, cuja coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com 06 líderes de negócios, onde se obteve a saturação e os resultados esperados.

A amostragem é um subconjunto do universo escolhido (Roesch, 2006). Assim, a amostragem utilizada compõe-se de executivos que se dispuseram a participar da pesquisa trazendo o contexto de ESG no cenário brasileiro.

A próxima etapa do processo de Desenho do Estudo de Caso foi a elaboração dos procedimentos para a coleta de dados, que ocorreu através de entrevistas com roteiro semiestruturados com duração que variou entre 40 e 60

minutos, com um tempo médio de entrevista de 50 minutos, através de conversas virtuais gravadas através de plataforma digital Microsoft Teams.

Após a coleta dos dados, foi necessário realizar a transcrição completa das entrevistas para iniciar o procedimento de análise dos dados. O material coletado possibilitou análises descritivas e análises de correlação entre as respostas e mantendo uma ligação com as evidências fornecidas pelos executivos das empresas que colaboraram com o estudo.

Para assegurar o procedimento de validação, adotou-se a Validade de Construção com revisão e aprovação do questionário, execução de pesquisa piloto, transparência e compartilhamento das questões antes de fazer a entrevista definitiva. Assim, no momento do convite por e-mail para participar da pesquisa, os executivos receberam o roteiro de perguntas e puderam tirar dúvidas previamente, assegurando a compreensão do objetivo do estudo e quais perguntas seriam realizadas durante o questionário.

A escolha por uma abordagem bibliográfica com pesquisa de campo justifica-se pela necessidade de compilar e sintetizar conhecimentos teóricos já consolidados e disponíveis em literatura pré-existente, adicionados as respostas colhidas nas entrevistas com executivos que fazem parte do universo pesquisado neste estudo (associados do LIDE), proporcionando um panorama compreensivo sobre o assunto em questão (ESG). Este método é especialmente valioso para entender processos complexos e multifacetados, segundo Yin (2009).

Por fim, com o intuito de assegurar a rigorosidade metodológica, foram adotadas medidas como revisão inter pares dos resultados da análise de conteúdo e triangulação dos dados com literatura secundária relevante. Isso possibilitou não apenas a verificação da consistência dos achados, mas também a ampliação da compreensão sobre o tema, permitindo uma discussão mais robusta e fundamentada acerca da inserção de ESG como pauta de discussão entre executivos de negócios.

Tabela 01 – Quadro de Entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Perfil e Idade</b>	<b>Cargo e Experiência</b>	<b>Perfil da Empresa</b>
Executivo 1	Masculino – 47 anos	Diretor Executivo com mais de 27 anos de experiência no mercado	Empresa brasileira de saneamento do segmento privado, presente mais de 500 cidades, de norte a sul do país.
Executivo 2	Masculino – 59 anos	Conselheiro com mais de 40 anos de experiência no mercado	Instituição financeira que é uma joint venture estabelecida entre uma empresa da Coréia do Sul e um banco brasileiro
Executivo 3	Feminino – 49 anos	Diretora Administrativa responsável pela área de Suprimentos com mais de 25 anos de experiência no mercado	Instituição financeira brasileira com forte atuação em toda a América Latina
Executivo 4	Feminino – 54 anos	Diretora executiva de Governança e Gestão com mais de 30 anos de experiência no mercado	Banco digital para empresas que oferece serviços financeiros
Executivo 5	Masculino – 51 anos	VP de Operações com mais de 32 anos de experiência no mercado	Centro de diagnóstico brasileiro com 12 unidades em São Paulo
Executivo 6	Masculino – 58 anos	Sênior Vice-Presidente com mais de 36 anos de experiência no mercado	Empresa de produtos do segmento de duchas, chuveiros, torneiras elétricas e aquecedores de água.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Conforme apresentado anteriormente, para realização deste estudo de caso, uma pesquisa qualitativa aplicada com abordagens descritivas foi realizada, cuja coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados de forma virtual, entre 01 de julho e 17 de julho de 2024, com 06 líderes de negócios de empresas previamente selecionadas que fazem parte do quadro de associados do LIDE, onde se obteve a saturação e os resultados esperados.

As entrevistas foram organizadas em 04 blocos de perguntas:

- Etapa 1 - Perfil da empresa
- Etapa 2 - Organização e percepções iniciais sobre ESG na empresa
- Etapa 3 – Presente: o papel da liderança hoje
- Etapa 4 – Futuro: perspectivas para os próximos anos

A primeira etapa da pesquisa busca identificar em qual região do Brasil a empresa do executivo entrevistado está localizada e qual área de atuação da empresa.

O entrevistado 01 respondeu que a empresa brasileira atua no segmento de saneamento privado e, embora seu local de trabalho seja em São Paulo, a empresa está presente em mais de 500 cidades, de norte a sul do país.

O entrevistado 02 sinalizou que a empresa é uma instituição financeira, fruto de uma *joint venture* estabelecida entre uma empresa da Coréia do Sul e um banco brasileiro, com sede em São Paulo e atuação em todo o Brasil.

O entrevistado 03 também trabalha e uma instituição financeira brasileira com forte atuação em toda a América Latina, que conta com mais de 3.800 agências.

O entrevistado 04 representa um banco digital para empresas que oferece serviços financeiros, cujo escritório físico está localizado na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais.

O entrevistado 05 é VP de um centro de diagnóstico brasileiro com 12 unidades nas regiões da Grande São Paulo como Santo André, São Bernardo, São Caetano, Mauá e Ribeirão Pires.

O entrevistado 06 informou que a empresa de produtos do segmento de duchas, chuveiros, torneiras elétricas e aquecedores de água possui cinco fábricas no Brasil, sendo quatro unidades no Estado de São Paulo e uma em Poços de Caldas no Estado de Minas Gerais, e atua com distribuição nacional e internacional de seus produtos.

Dessa forma, é possível afirmar que todas as empresas são brasileiras, em sua maioria com presença no Estado de São Paulo, mas com atuação em todo o território nacional. As empresas selecionadas para esse estudo fazem parte do LIDE, grupo de executivos de negócios que é apresentado na sequência.

#### **4.1 LIDE – GRUPO DE LÍDERES EMPRESARIAIS DO BRASIL**

Segundo LIDE (2024), de origem brasileira, o grupo foi fundado por um *petit-comitê* de empresários paulistas liderados por João Doria Junior em 2003 e rapidamente se tornou uma importante referência política nacional e internacional. O LIDE é uma organização que congrega expressiva parcela do PIB privado do Brasil e que reúne executivos dos mais variados setores de atuação em busca de fortalecer a livre iniciativa do desenvolvimento econômico e social, assim como a defesa dos princípios éticos de governança corporativa nas esferas pública e privada.

Presente em diversos países, hoje possui 27 frentes de atuação: Agronegócios, cidadania, comunicação, comércio, conteúdo, cultura, economia, educação, empreendedor, empreendedorismo social, energia, esporte, futuro, indústria, infraestrutura, inovação, internacional, justiça, logística, master, mulher, saúde, segurança, solidariedade, sustentabilidade (em migração para ESG), tecnologia e Terceiro Setor (LIDE, 2024).

Ainda de acordo com LIDE (2024), o grupo conta com 33 unidades regionais (presentes em 17 Estados) e internacionais (15 países, presente em todos os continentes) com o propósito de potencializar a atuação do empresariado na construção de uma sociedade ética, desenvolvida e competitiva globalmente.

Com o objetivo de descrever a missão, visão e valores da empresa, LIDE

(2024) propõe 7 tópicos: (1) incentivar e promover as relações empresariais; (2) discutir temas econômicos e políticos de interesse nacional; (3) fortalecer a Governança Corporativa; (4) defender a ética, os princípios democráticos e a eficiência de gestão nos setores público e privado; (5) promover, atualizar e aperfeiçoar o conhecimento empresarial; (6) sensibilizar o setor privado para programas comunitários, com prioridade para educação e formação profissional; e (7) estimular o respeito pelo meio ambiente.

Para Costa (2011), o LIDE nasceu com a preocupação de sensibilizar o empresariado brasileiro – e agora em esfera global – para a importância de seu papel na construção de uma sociedade ética, desenvolvida e consciente.

Segundo a autora, a primeira iniciativa foi a criação do braço social, o “LIDE EDUCAÇÃO”, que apoia programas de educação através do Instituto Ayrton Senna. Também foi criado o “LIDE SUSTENTABILIDADE”, o braço com viés para questões ambientais, cujo objetivo é promover o entendimento da importância da preservação do meio ambiente.

A frente de atuação “LIDE SUSTENTABILIDADE” agora passa por um processo de migração para “LIDE ESG”, deixando de ter como foco exclusivo a dimensão ambiental para abranger outros aspectos adicionais nas discussões, como social e de governança. O calendário de ações e eventos desta frente ganhou novas iniciativas, com a criação de duas plataformas: (a) plataforma de mídia, que envolve: a coluna ESG na tradicional Revista Lide, uma seção exclusiva no portal líder.inc, podcast e 3 pesquisas anuais sendo a primeira com viés institucional ESG, a segunda sobre mudanças climáticas (lançada em novembro durante a COP26) e a terceira sobre diversidade lançada em dezembro de 2021; (b) plataforma de eventos, que envolve a participação ativa dos CEOs, VPs, Diretores e *Heads* associados, com discussões em grupo no *whatsapp*, encontros no Lide Conecta e eventos híbridos como LIDE TALKS e Fórum LIDE ESG.

Em 2021, o LIDE determinou prioritária a pauta dos desafios climáticos e práticas ESG na agenda de conteúdo e debates, com objetivo de engajar o setor privado a aderir a práticas sustentáveis e trabalhar com metas estabelecidas nas NDCs brasileiras (Contribuições Nacionalmente Determinadas). Por meio da Plataforma LIDE ESG, o grupo reuniu lideranças para efetivar a troca de conhecimento e compartilhar boas práticas.

#### **4.1.1 ESG EM PAUTA: O PAPEL DO LIDE COMO FOMENTADOR DA DISCUSSÃO E IMPULSIONADOR DE LEGADOS**

Estimular o benchmark e o network entre executivos de negócios e gestores públicos fazem parte da missão do LIDE. Utilizando as plataformas de mídia e eventos segmentados por frentes de atuação, desenvolvem redes de parcerias, para que empresas e executivos se conectem a fornecedores e potenciais parceiros que possam ajudar na jornada de ESG (mapeamentos, ações, indicadores, relatórios e mídia).

Como um dos clubes de executivos de negócios mais tradicionais e conceituados do Brasil, o LIDE assume o compromisso de gerar ambientes de interação e troca de conhecimento entre seus associados, através de agendas ricas em conteúdo relevante, com a presença de nomes influentes (tanto do mercado quanto da academia) para alavancar o debate, compartilhar cases, desenhar objetivos e, com a ajuda dos patrocinadores e do comitê, impulsionar legados.

Os legados são compromissos assumidos individualmente que impactam o ecossistema. O LIDE promove um espaço público para que as organizações possam firmar os objetivos e assegurar que ações estão sendo feitas para alcançar a meta proposta.

#### **4.2 ANÁLISE DA ETAPA 02 – ORGANIZAÇÃO E PERCEPÇÕES INICIAIS SOBRE ESG NA EMPRESA**

A segunda etapa da pesquisa busca identificar como o tema ESG é organizado dentro das empresas entrevistadas que fazem parte do LIDE; mapear se existe uma área específica responsável por indicadores e reportes e quais são as ações e colaborações em projetos sociais e ambientais realizadas.

Todos os 06 entrevistados sinalizaram que existem áreas dedicadas para cuidar da temática ESG dentro das corporações e que a comunicação interna sobre ações e resultados é constante através dos diferentes canais como e-mail, intranet, comunicação impressa fixada em pontos estratégicos como elevadores, recepção e salas de reuniões.

O entrevistado 01 informou que a área de ESG da empresa de saneamento privado tem um forte compromisso com a sustentabilidade e com práticas de governança corporativa, o que se reflete em diversos reconhecimentos e prêmios. No quesito Ambiental, a empresa investe significativamente: Em 2023, aderiu ao Programa Floresta Viva do BNDES, destinando R\$ 10 milhões para a recuperação de biomas da Mata Atlântica e do Pantanal, com o plantio de 340 mil árvores nativas. A empresa também trabalha para reduzir suas emissões de gases de efeito estufa e, em 2022, 97% da energia elétrica consumida veio de fontes renováveis.

Com relação a parte social, o entrevistado 01 informa que a empresa está empenhada em melhorar o acesso ao saneamento básico no Brasil. Atualmente, a empresa atende cerca de 30 milhões de pessoas em mais de 500 municípios.

Além disso, implementa programas como a Tarifa Social, que oferece descontos nas contas de água e esgoto para famílias de baixa renda, beneficiando mais de 500.000 famílias. A empresa também investe em programas educacionais, impactando milhares de professores e alunos.

Em governança corporativa, o executivo entrevistado destaca a transparência e busca pelas melhores práticas. Conforme informado, a empresa foi a primeira do segmento de saneamento a obter a certificação ISO 37001 de Gestão Antissuborno e a emitir Sustainability-Linked Bonds na América Latina, comprometendo-se com metas de sustentabilidade até 2030, como a redução do consumo de energia e o aumento da diversidade racial e de gênero em cargos de liderança. Ela também é reconhecida globalmente pela Sustainalytics como líder em ESG entre empresas de saneamento, conquistando o primeiro lugar mundial no ranking da organização em 2022. Os relatórios são publicados com todos os resultados e iniciativas de ESG na página de Relação com Investidores (RI) e no blog, ambos disponíveis no site da empresa.

O entrevistado 02 afirma que a empresa do segmento financeiro brasileiro, assim como suas afiliadas globais, segue uma abordagem robusta e abrangente de ESG que está alinhada com as diretrizes estratégicas da empresa mãe, que originou a joint venture.

Segundo o executivo entrevistado que representa instituição financeira, no quesito ambiental a empresa está comprometida com a transição para a neutralidade de carbono e a implementação de produtos e serviços ambientalmente

amigáveis. Isso inclui a venda de produtos ecológicos e a redução de resíduos e poluentes em seus locais de trabalho. No âmbito social, a empresa promove a diversidade e o engajamento, protege os direitos humanos, e fomenta uma cultura corporativa inovadora. Além disso, está envolvida em iniciativas de segurança e saúde no trabalho, oferecendo programas de crescimento de talentos e contribuindo para a criação de empregos futuros. Sobre a governança da empresa, o executivo afirma que é fortalecida por um sistema de decisão baseado em ESG, com um comitê dedicado que supervisiona as iniciativas e garante a integridade e a transparência nas operações. Isso inclui a estrutura do conselho de administração e políticas para evitar corrupção e suborno.

O entrevistado ainda destaca que a empresa foi reconhecida por seus esforços em finanças sustentáveis, tendo sido premiada na categoria de "Sustainable Finance" no Summit de Líderes da UN Global Compact na Coreia. Desde 2016, a empresa emitiu bilhões de dólares em títulos verdes e vinculados à sustentabilidade, demonstrando seu compromisso contínuo com a gestão ESG.

Já o entrevistado 03, que atua em uma instituição financeira com grande número de agências físicas em todo o território nacional e é concorrente da empresa do entrevistado 02, afirma que o banco tem uma estratégia robusta de ESG focada em várias áreas. Em termos ambientais, a instituição se comprometeu a zerar suas emissões de carbono até 2050 e destinar significativos recursos para negócios sustentáveis e inclusivos. Em 2023, eles lançaram um relatório climático alinhado com as recomendações da Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD), mostrando seu compromisso com a transparência e a ação climática.

No aspecto social, a empresa investe em inclusão e empreendedorismo, especialmente para mulheres e grupos sub-representados. Eles têm metas claras para aumentar a participação de mulheres e negros em posições de liderança até 2025. A instituição também promove educação financeira e apoia iniciativas sociais, como o plano Amazônia para a preservação das florestas.

Na governança, é reconhecido por sua transparência e ética nos negócios. Eles são membros de índices de sustentabilidade importantes como o Dow Jones Sustainability World Index e o B3 Corporate Sustainability Index, refletindo sua liderança contínua em práticas de ESG.

Para o executivo entrevistado, essas ações demonstram o compromisso da corporação em integrar práticas sustentáveis em suas operações, contribuindo para um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.

O entrevistado 04 afirma que o banco digital onde trabalha tem adotado diversas iniciativas de ESG que demonstram seu compromisso com a sustentabilidade, integridade e responsabilidade social. Desde 2022, o banco é signatário do Pacto Global das Nações Unidas e se tornou aderente ao Movimento 100% Transparência, sendo a primeira instituição financeira brasileira a participar dessa iniciativa. Entre as metas estabelecidas até 2030, estão a transparência total na estrutura de Compliance e Governança, canais de denúncias, remuneração íntegra da alta administração, treinamento em integridade para a cadeia de valor de alto risco e transparência nas interações com a administração pública.

Em 2023, a empresa recebeu o selo Pró-Ética, concedido pela Controladoria-Geral da União (CGU), que reconhece empresas comprometidas com a integridade e a implementação de medidas para prevenir, detectar e remediar atos de corrupção e fraude.

Além disso, segundo o entrevistado, a corporação investe em ações de responsabilidade social por meio do programa Mãos Amigas, que apoia iniciativas na comunidade onde o banco atua. Outras iniciativas incluem a criação de unidades de negócios focadas em Banking as a Service e o lançamento de uma plataforma comercial para o agronegócio, demonstrando um compromisso contínuo com a inovação e o desenvolvimento sustentável.

O entrevistado 05 representa uma empresa do segmento de saúde cujas iniciativas são abrangentes e estão alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente nas áreas de saúde, bem-estar, igualdade de gênero, trabalho decente e crescimento econômico, redução das desigualdades, e consumo e produção responsáveis.

A empresa se dedica a mitigar seu impacto ambiental através de várias ações, como a compensação de 100% das suas emissões de gases de efeito estufa por meio da compra de créditos de carbono. A empresa realiza anualmente o Inventário de Gases de Efeito Estufa para mapear e reduzir suas emissões. Além disso, a empresa especializada em medicina diagnóstica usa energia de fontes renováveis e adota práticas de reciclagem. No âmbito social, promove a diversidade

e a inclusão, e apoia a saúde feminina com iniciativas focadas na prevenção e na predição. A empresa também trabalha para garantir o acesso à saúde e a promoção da atenção primária, não só para suas colaboradoras, mas também para mulheres em situação de vulnerabilidade social.

Segundo o executivo entrevistado, em termos de governança, busca ser uma referência em práticas de governança corporativa e proteção de dados. A empresa assegura a conformidade, a transparência, e promove a diversidade, equidade e representatividade em sua gestão. Além disso, possui canais de denúncia e um programa de compliance robusto para garantir a integridade de suas operações.

Essas práticas mostram o compromisso da empresa em criar um impacto positivo tanto no ambiente quanto na sociedade, enquanto mantém uma gestão transparente e ética.

Por fim, o entrevistado 06 atua como Vice-presidente de uma empresa brasileira de eletrodomésticos, especialmente conhecida por seus chuveiros elétricos e outros produtos relacionados ao banho e à cozinha. O executivo informou que a empresa tem demonstrado um compromisso crescente com as práticas de ESG. No aspecto ambiental, a empresa investe em tecnologias que promovem a eficiência energética, com destaque para seus chuveiros elétricos, que são projetados para consumir menos energia. Além disso, adota práticas de gestão de resíduos e reciclagem, assegurando que suas operações e produtos causem o menor impacto ambiental possível. A empresa também se dedica ao uso de materiais sustentáveis em sua linha de produtos, o que reflete seu compromisso com a preservação ambiental.

No campo social, a corporação participa ativamente de iniciativas que beneficiam a comunidade e promove a responsabilidade social. A empresa implementa políticas rigorosas para garantir a segurança e o bem-estar de seus funcionários, criando um ambiente de trabalho seguro e saudável. Além disso, desenvolvem políticas para promover um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo.

Em termos de governança, o executivo entrevistado destaca a transparência das operações, mantendo uma comunicação aberta com seus *stakeholders* e divulgando informações relevantes sobre suas práticas e desempenho. A empresa segue um código de ética e conduta que orienta suas atividades de maneira ética

e responsável, e possui mecanismos de compliance para assegurar que suas operações estejam em conformidade com regulamentações locais e internacionais. Esse enfoque em governança reforça o compromisso da empresa com a integridade e a responsabilidade empresarial.

#### **4.3 ANÁLISE DA ETAPA 03 – PRESENTE: O PAPEL DA LIDERANÇA HOJE**

O terceiro bloco de questões teve como objetivo entender o grau de preocupação das lideranças com o tema ESG atualmente e se existem programas internos de sensibilização sobre o tema ESG para colaboradores e externos para engajamento e contribuição.

O bloco também visa identificar de que forma os executivos acreditam que as práticas sobre ESG afetam as suas decisões estratégicas, como esses princípios de ESG são integrados no processo decisório e se existe alguma pressão sobre os índices de ESG em suas atividades.

Todos os 06 entrevistados sinalizaram que o grau de preocupação das lideranças com o tema ESG atualmente é alto e que as decisões são pautadas pensando na integração de quesitos sociais, ambientais e de governança nas ações, bem como todas as 06 empresas estão utilizando programas e comunicação interna para sensibilizar os colaboradores de todos os níveis hierárquicos sobre ESG.

Todos os entrevistados destacam ações internas semelhantes como a presença de newsletters, reuniões e plataformas internas, treinamentos e workshops: As empresas realizam esses eventos periódicos para educar os colaboradores sobre a importância das práticas ESG e como aplicá-las no dia a dia, bem como campanhas para promover a conscientização sobre questões ambientais, sociais e de governança, utilizando materiais educativos, eventos e comunicações regulares.

Os seis executivos entrevistados reforçaram também a presença de programas de voluntariado, que são incentivados para que os colaboradores se envolvam em projetos comunitários e ambientais, reforçando a importância do impacto social positivo. As empresas estabelecem políticas claras relacionadas a ESG, que são divulgadas e discutidas com os colaboradores para garantir que

todos estejam alinhados com os objetivos e padrões da empresa.

Ações específicas são executadas pelas empresas 01, 02 e 03 que foram entrevistadas, entre elas a promoção de reconhecimento e premiações para equipes e colaboradores que se destacam na implementação de práticas sustentáveis e na promoção de valores ESG.

Segundo os entrevistados, esses programas visam criar uma cultura interna que valorizem e promovam as práticas ESG, incentivando a participação ativa de todos os colaboradores.

Abaixo são apresentadas ações externas pontuadas pelos executivos das seis empresas entrevistadas:

O executivo 01 reforça que a empresa do segmento de saneamento se dedica à conservação ambiental, participando de ações como a recuperação de áreas degradadas e a proteção de recursos hídricos. Essas atividades têm como objetivo restaurar ecossistemas afetados e garantir a preservação de nascentes e corpos d'água.

A empresa também colabora com diversas organizações não governamentais (ONGs) para implementar projetos de impacto social. Essas parcerias são essenciais para potencializar os resultados e expandir o alcance das iniciativas. Entre os parceiros estão entidades como a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o Instituto Ethos, que ajudam a direcionar e otimizar os projetos sociais e ambientais.

No âmbito da economia circular, a empresa também desenvolve projetos que incentivam a reutilização e reciclagem de recursos, com o objetivo de reduzir o desperdício e minimizar o impacto ambiental. Essas ações não apenas promovem práticas sustentáveis dentro da empresa, mas também influenciam positivamente as comunidades ao redor.

Eles adotam uma abordagem proativa para garantir que os princípios ESG permeiem todas as camadas da organização e influenciem suas decisões de forma significativa.

No processo decisório, o executivo da empresa de saneamento privado incorpora práticas ESG de maneira sistemática. Quando planeja novos projetos, consideram não apenas o retorno financeiro, mas também o impacto ambiental e social. Como exemplo, cita que ao avaliar a viabilidade de um novo

empreendimento, ele e a empresa como um todo prioriza a implementação de tecnologias e processos que minimizem os impactos ambientais e promovam a eficiência dos recursos. Também se certificam de que os projetos atendam às regulamentações ambientais e busquem exceder os requisitos mínimos, refletindo um compromisso com a sustentabilidade.

Além disso, os princípios sociais e de governança são integrados nas decisões de forma estratégica. Segundo o executivo, os líderes garantem que as práticas de governança da empresa sejam transparentes e éticas, promovendo a integridade em todas as operações e assegurando que os *stakeholders* sejam tratados com respeito e justiça. Isso também empenha em promover o bem-estar das comunidades onde a empresa atua, implementando programas que beneficiam diretamente essas localidades e fortalecem o relacionamento com os *stakeholders*.

Segundo o entrevistado 01, a pressão para atender e superar os índices ESG é uma força motivadora significativa para os líderes e liderados. Por meio da comunicação, eles têm acesso à informação e estão atentos às demandas de investidores, clientes e da sociedade, que exigem maior transparência e responsabilidade nas práticas empresariais, que, por sua vez, são comunicados através dos relatórios. A integração dos aspectos ESG, a transparência dos dados e resultados nas decisões estratégicas não apenas responde a essa pressão dos *stakeholders*, mas também posiciona a empresa como responsável e comprometida com um futuro sustentável.

Já o entrevistado 02, reforça que, no campo dos projetos sociais e ambientais, a empresa está envolvida em várias ações significativas para reduzir a pegada de carbono, promover a reciclagem e apoiar a preservação dos recursos naturais. Em termos de responsabilidade social, colabora com diversas organizações não governamentais (ONGs) e instituições locais para apoiar comunidades e melhorar a qualidade de vida. Projetos de educação e capacitação também são uma parte fundamental de suas ações, focando na formação de jovens e na promoção de práticas sustentáveis em diferentes comunidades.

Entre seus principais parceiros e *stakeholders*, a empresa mantém relações com ONGs dedicadas ao meio ambiente e ao desenvolvimento social, além de instituições educacionais que colaboram em projetos de capacitação e conscientização. Segundo o entrevistado, essas parcerias são fundamentais para

maximizar o impacto de suas iniciativas e fortalecer seu compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Para o executivo entrevistado, as práticas sobre ESG afetam as suas decisões estratégicas de forma considerável. Para atender os indicadores esperados pela corporação, é necessário estabelecer metas e indicadores claros para medir o desempenho em relação a critérios ambientais, sociais e de governança. Essas metas são incorporadas no planejamento estratégico da empresa e influenciam todas as áreas de operação, desde a seleção de investimentos até a escolha de parceiros e fornecedores.

Para garantir a integração eficaz de ESG, o executivo afirma que os líderes e pares promovem uma cultura de responsabilidade e transparência “*top-down*”, que permeia toda a cadeia. A empresa também possui sistemas de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso em relação às metas de ESG, realizando ajustes contínuos conforme necessário. Além disso, eles respondem à pressão por altos índices de ESG mantendo um diálogo constante com investidores, clientes e reguladores, e adaptando as práticas da empresa para atender às expectativas e padrões de responsabilidade corporativa.

A diretora administrativa entrevistada (executiva 03), afirma que, internamente, a instituição financeira promove a Academia ESG, que oferece treinamentos e workshops para educar os colaboradores sobre princípios e práticas ESG. Além disso, o Programa de Voluntariado Corporativo incentiva o envolvimento dos funcionários em atividades voluntárias, enquanto o Comitê de Sustentabilidade discute e implementa iniciativas ESG. Campanhas internas também são realizadas para aumentar a conscientização sobre temas de sustentabilidade.

Externamente, a empresa está envolvida em vários projetos sociais e ambientais significativos. O Instituto Social que leva o nome da empresa desenvolve e apoia programas voltados para educação e cidadania, com foco em inclusão e combate à desigualdade. O Programa de Ação Social busca melhorar a qualidade de vida em comunidades vulneráveis. No campo ambiental, o banco participa de projetos como a gestão de resíduos e iniciativas para a preservação de áreas verdes. Além disso, a empresa incentiva Finanças Sustentáveis, promovendo produtos financeiros que incentivam práticas sustentáveis e o investimento em empresas que seguem critérios ESG.

Quando questionada acerca de como as práticas de ESG afetam as suas decisões estratégicas e como esses princípios de ESG são integrados no processo decisório, o entrevistado 03 afirma que o tema desempenha um papel crucial nas decisões estratégicas da empresa. Esses princípios são integrados de maneira estratégica, alinhando as práticas empresariais com os objetivos de sustentabilidade e responsabilidade social. O executivo utiliza as práticas de ESG para avaliar riscos e oportunidades, considerando o impacto ambiental e social de suas operações e investimentos, bem como a governança interna.

Além disso, a empresa possui estruturas de governança específicas para supervisionar e gerenciar as práticas de ESG, incluindo comitês dedicados e relatórios regulares sobre o desempenho em sustentabilidade. A transparência e a responsabilidade são enfatizadas para garantir a implementação eficaz dessas práticas e atender às expectativas dos *stakeholders*.

A pressão de investidores, clientes e reguladores para adotar práticas robustas de ESG também influencia a estratégia do banco. A empresa responde a essa pressão ajustando suas operações e estratégias para cumprir as expectativas do mercado e as regulamentações em evolução. Os resultados em índices de ESG, que avaliam o desempenho da empresa em relação à sustentabilidade, podem impactar sua reputação e atratividade para investidores. Assim, a integração de ESG é vista não apenas como uma questão de conformidade, mas como uma parte essencial da estratégia de negócios e da gestão de riscos da empresa.

O executivo 04 entrevistado que representa um banco digital afirma que a empresa realiza diversas ações para promover a sensibilização sobre ESG entre seus colaboradores e participa ativamente de projetos sociais e ambientais. Internamente, o banco desenvolve a BS2 Academy, um programa de capacitação que inclui treinamentos e workshops focados em práticas e princípios ESG. Além disso, o Programa de Voluntariado incentiva os funcionários a se engajarem em ações voluntárias e sociais, promovendo a integração dos conceitos ESG no ambiente de trabalho. A Cultura de Sustentabilidade é reforçada por meio de campanhas internas e comunicados regulares que aumentam a conscientização sobre questões ambientais e sociais.

Externamente, a instituição financeira apoia projetos voltados para a Inclusão Social, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida em comunidades

vulneráveis. No âmbito ambiental, o banco está envolvido em iniciativas para a Sustentabilidade Ambiental, como a gestão eficiente de resíduos e ações para a conservação de recursos naturais. O banco também apoia projetos de Educação e Desenvolvimento, que visam promover a capacitação e o desenvolvimento pessoal e profissional de jovens e comunidades em situação de vulnerabilidade. Essas ações refletem o compromisso do banco com a responsabilidade social e ambiental, buscando gerar um impacto positivo tanto internamente quanto externamente.

Para o executivo, no banco, a integração dos princípios ESG é realizada de forma estruturada e abrangente. Ao avaliar novos projetos e parcerias, o banco adota uma abordagem de *due diligence* ESG, que vai além da análise financeira tradicional. Isso envolve a realização de avaliações detalhadas sobre o impacto ambiental, social e de governança dos projetos. A *due diligence* ESG examina aspectos como a pegada de carbono, os efeitos nas comunidades locais e a qualidade das práticas de governança, garantindo que os projetos estejam alinhados com os princípios de sustentabilidade e responsabilidade.

De acordo com o entrevistado 05, que atua como VP de Operações de um centro de medicina diagnóstica, a empresa apoia o Projeto Saúde na Comunidade, que visa melhorar o acesso à saúde em comunidades carentes através de ações e parcerias com instituições locais. A empresa também está envolvida em projetos de Sustentabilidade Ambiental, como iniciativas para a redução do impacto ambiental de suas operações e programas de gestão de resíduos. Além disso, a empresa do segmento de saúde participa de projetos de Educação e Capacitação, focando no desenvolvimento e inclusão de jovens e comunidades em situação de vulnerabilidade.

Com base na entrevista realizada com o executivo 06, a empresa apoia o Projeto Água Limpa, que visa a preservação dos recursos hídricos e a promoção do uso responsável da água. Em termos de responsabilidade social, a empresa participa do Projeto Comunidade em Ação, que foca em ações de apoio a comunidades vulneráveis, incluindo programas de inclusão social e desenvolvimento local. Além disso, a Iniciativa de Reciclagem e Gestão de Resíduos é um projeto ambiental em que a empresa investe para melhorar a eficiência na gestão de resíduos e promover a reciclagem dentro e fora da empresa.

Para os executivos 05 e 06 que foram entrevistados, os princípios de ESG são integrados no processo decisório do dia a dia de forma orgânica, tomando decisões alinhadas com a estratégia corporativa, embasados nas metas e diretrizes propostas pela área de ESG que inclui o uso de indicadores-chave de desempenho (KPIs). Ambos reforçam que existe pressão sobre os índices de ESG em suas atividades, mas não aprofundaram sobre o tema durante a entrevista.

#### **4.4 ANÁLISE DA ETAPA 4 – FUTURO: PERSPECTIVAS PARA OS PRÓXIMOS ANOS**

O quarto e último bloco de questões teve como objetivo entender importância de assuntos relacionados a ESG para os próximos anos na agenda dos executivos e como as empresas entrevistadas pretendem avançar nas ações ESG.

As perguntas realizadas neste bloco visam também analisar o papel do LIDE (grupo de executivos de negócios) como fomentador das discussões sobre ESG e se os executivos acreditam que a interação entre líderes é importante para decisões mais assertivas baseadas em benchmark.

O entrevistado 01, representando de uma das principais operadoras de saneamento do Brasil, deu luz a um conjunto robusto de metas e indicadores da empresa para avançar em suas iniciativas de ESG nos próximos anos. A empresa está comprometida em implementar uma série de programas para atingir esses objetivos, buscando melhorar seu impacto ambiental, social e de governança.

No âmbito ambiental, a empresa definiu metas ambiciosas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa (GEE) em 30% até 2030, em comparação com os níveis de 2020. Para alcançar essa meta, a empresa está investindo em tecnologias de eficiência energética, uso de energia renovável e modernização dos processos de tratamento. Além disso, se compromete a reduzir a perda de água em 15% até 2025, por meio da implementação de sistemas avançados de monitoramento e controle de vazamentos, e melhorias na infraestrutura de distribuição. Outra meta ambiental é aumentar o aproveitamento de lodo de esgoto e outros resíduos para 80% até 2026, o que será alcançado através de investimentos em tecnologias de tratamento e reciclagem de resíduos e parcerias

para o uso de resíduos em processos produtivos.

No aspecto social, a corporação visa impactar positivamente 500 comunidades até 2026 por meio de projetos de infraestrutura e educação. A empresa está realizando projetos de infraestrutura em áreas carentes, programas educativos sobre saneamento e saúde, e apoio a iniciativas locais. A meta de diversidade e inclusão é aumentar a representatividade feminina e de minorias étnicas para 40% nos cargos de liderança até 2025. Para isso, está implementando políticas de recrutamento inclusivo, programas de capacitação e promovendo um ambiente de trabalho mais diverso e inclusivo. Além disso, a empresa busca reduzir o índice de acidentes de trabalho em 25% até 2025, investindo em treinamentos de segurança, melhorias nas condições de trabalho e monitoramento constante das práticas de segurança.

Em relação à governança, o executivo entrevistado explica que a empresa se comprometeu a publicar relatórios anuais de sustentabilidade alinhados aos padrões internacionais, como GRI e SASB, a partir de 2024. A empresa está implementando processos e sistemas para a coleta e divulgação de dados ESG, além de realizar auditorias externas para garantir a transparência. A meta para gestão de riscos é melhorar os processos e controles de risco com a implementação de novos frameworks até 2025. Para isso, está desenvolvendo frameworks robustos para identificação e mitigação de riscos e oferecendo treinamentos regulares para a equipe. Finalmente, a empresa pretende realizar consultas e reuniões com *stakeholders*-chave pelo menos duas vezes por ano, criando canais de comunicação e fóruns de discussão para garantir feedback contínuo sobre suas ações.

O executivo afirma que essas metas e programas refletem o compromisso da empresa de saneamento privado com a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa, buscando não apenas cumprir regulamentações, mas também estabelecer boas práticas no setor de saneamento.

De acordo com o executivo 02, entrevistado que representa uma empresa do setor bancário, a empresa estabeleceu metas e compromissos específicos relacionados a ESG para os próximos anos, com foco em indicadores quantificáveis, o que reforça que o tema continuará em crescimento. Em termos ambientais, a empresa se compromete a reduzir suas emissões de CO<sub>2</sub> em 20%

até 2025, em comparação com os níveis de 2023. Para melhorar a eficiência energética, a meta é aumentar em 15% até 2025, medido pela redução do consumo de energia por unidade de operação. Além disso, a instituição financeira visa reduzir a geração de resíduos em 25% até 2025 e aumentar a taxa de reciclagem para 50%.

No aspecto social, a empresa pretende aumentar a representatividade feminina para 40% e a de minorias para 25% nos cargos de liderança até 2025. Também se compromete a investir 2% do lucro líquido em iniciativas sociais e comunitárias até 2025. Em relação à governança, busca implementar um código de ética revisado e realizar treinamentos anuais para 100% dos colaboradores sobre práticas éticas. Além disso, a empresa pretende conduzir auditorias internas trimestrais e garantir 100% de conformidade com regulamentações locais e internacionais. Essas metas e indicadores demonstram o compromisso da empresa com a melhoria contínua em áreas de sustentabilidade, responsabilidade social e boas práticas de governança.

O entrevistado 03, que também atua em uma empresa do setor financeiro, reforça o comprometimento da empresa com ESG nos próximos anos. De acordo com o executivo, em termos ambientais, o banco se compromete a reduzir as emissões absolutas de CO<sub>2</sub> em 50% até 2030, em relação aos níveis de 2019, conforme relatórios anuais de emissões. Além disso, pretende alcançar 100% do consumo de energia proveniente de fontes renováveis até 2025, monitorando o percentual de energia renovável no consumo total. Também destinará R\$ 400 bilhões para operações de crédito e financiamento de atividades sustentáveis até 2025, conforme reportado anualmente.

No aspecto social, o banco visa aumentar a representatividade feminina nos cargos de liderança para 40% até 2025 e a representatividade de negros em posições de liderança para 26% até 2025, monitorando a diversidade na composição das equipes e cargos de liderança. Além disso, a instituição financeira planeja investir R\$ 1 bilhão em projetos sociais, com foco em educação e formação profissional, até 2025, conforme relatórios de investimentos em projetos sociais e parcerias educacionais.

Em relação à governança, o executivo afirma que a empresa busca implementar e manter treinamentos anuais sobre ética e compliance para 100%

dos colaboradores, monitorando o percentual de colaboradores treinados anualmente. O banco também se compromete a garantir 100% de conformidade com regulamentações locais e internacionais através de auditorias internas e externas periódicas, com resultados de auditorias e relatórios de conformidade.

Entre os programas e iniciativas em andamento, o banco está implementando um programa de eficiência energética com tecnologias e processos para reduzir o consumo de energia e melhorar a eficiência em todas as operações. Também desenvolve produtos financeiros verdes, como green bonds, e apoia projetos de energia renovável e infraestrutura sustentável. No âmbito social, o banco estabeleceu parcerias com ONGs e instituições educacionais para oferecer oportunidades de formação e desenvolvimento para comunidades vulneráveis. Adicionalmente, o banco realiza treinamentos regulares para todos os colaboradores sobre práticas de compliance, ética e governança corporativa, promovendo um ambiente de integridade e prevenção de comportamentos impróprios. O entrevistado finaliza afirmando que estas metas e ações destacam o compromisso do banco em promover práticas sustentáveis e responsáveis, contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e ambiental que atende a frequente pressão dos *stakeholders*.

O entrevistado 04, que representa um banco digital com sede em Minas Gerais, afirma que, em termos ambientais, o banco se compromete a reduzir as emissões de CO<sub>2</sub> em 30% até 2025 em relação aos níveis de 2021, monitorando essas emissões através de relatórios anuais. Além disso, pretende alcançar 100% de uso de energia renovável em suas operações até 2026, acompanhando o percentual de energia renovável no consumo total de energia. A instituição financeira digital também visa reduzir a geração de resíduos em 20% até 2025 e aumentar a taxa de reciclagem para 60%, conforme relatórios sobre a quantidade de resíduos gerados e reciclados anualmente.

No aspecto social, o banco pretende aumentar a representatividade feminina em cargos de liderança para 35% até 2025, bem como a representatividade de minorias (negros, LGBTQIA+, pessoas com deficiência) em posições de liderança para 30% até 2025. Esses dados serão monitorados através da diversidade na composição das equipes e cargos de liderança. Além disso, se comprometeu a investir 2% do lucro líquido em programas sociais e comunitários até 2025, com

relatórios anuais de investimentos em projetos sociais.

Em relação à governança, o executivo afirma que a empresa busca realizar treinamentos anuais sobre ética e compliance para 100% dos colaboradores, monitorando o percentual de colaboradores que completaram os treinamentos. O banco também se compromete a conduzir auditorias internas trimestrais e garantir 100% de conformidade com regulamentações locais e internacionais, com resultados das auditorias e relatórios de conformidade.

Entre os programas e iniciativas em andamento, o banco está implementando um programa de eficiência energética com tecnologias para reduzir o consumo de energia e melhorar a eficiência nas operações. Também desenvolve produtos financeiros verdes, como linhas de crédito para projetos de energia renovável e sustentabilidade. No âmbito social, a empresa estabeleceu parcerias com ONGs e instituições educacionais para oferecer oportunidades de formação e desenvolvimento para comunidades vulneráveis.

Adicionalmente, o banco realiza treinamentos regulares para todos os colaboradores sobre práticas de compliance, ética e governança corporativa. O executivo afirma que essas metas e ações demonstram o compromisso da corporação com a sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa, contribuindo para o desenvolvimento consciente e justo.

O executivo 05, que representa uma empresa de medicina diagnóstica, tem como compromisso reduzir as emissões de CO<sub>2</sub> em 30% até 2030, em comparação com os níveis de 2020, conforme relatórios anuais de emissões. A empresa também pretende aumentar a taxa de reciclagem de resíduos para 70% até 2025, monitorando o percentual de resíduos reciclados no total de resíduos gerados. Além disso, a empresa busca melhorar a eficiência energética em 15% até 2025, medido pela redução do consumo de energia por unidade de operação.

No aspecto social, visa aumentar a representatividade feminina nos cargos de liderança para 50% até 2025 e a representatividade de negros em posições de liderança para 30% até 2025, monitorando a diversidade na composição das equipes e cargos de liderança. Além disso, a empresa planeja investir R\$ 100 milhões em programas de educação e formação para colaboradores e comunidades até 2025, conforme relatórios de investimentos em programas educacionais e de formação. A corporação da área da saúde também se

compromete a aumentar a cobertura de programas de saúde e bem-estar para 100% dos colaboradores até 2024, monitorando o percentual de colaboradores cobertos por esses programas.

Em relação à governança, a empresa busca realizar treinamentos anuais sobre ética e compliance para 100% dos colaboradores, monitorando o percentual de colaboradores treinados anualmente. A empresa também se compromete a garantir 100% de conformidade com regulamentações locais e internacionais através de auditorias internas e externas periódicas, com resultados das auditorias e relatórios de conformidade.

Entre os programas e iniciativas em andamento, o executivo entrevistado afirma que a corporação está implementando um programa de eficiência energética com tecnologias e processos para reduzir o consumo de energia e melhorar a eficiência em todas as operações. A empresa também desenvolve estratégias para aumentar a reciclagem e a reutilização de resíduos, reduzindo o impacto ambiental de suas operações. No âmbito social, estabeleceu parcerias com ONGs e instituições educacionais para promover a inclusão e a diversidade no ambiente de trabalho e nas comunidades atendidas. Adicionalmente, a empresa realiza treinamentos regulares para todos os colaboradores sobre práticas de compliance, ética e governança corporativa, promovendo um ambiente de integridade e prevenção de comportamentos que não estão em conformidade.

Por fim, o executivo 06 também acredita que ESG será um tema que continuará em pauta. Em termos ambientais, o entrevistado afirma que a empresa pretende reduzir as emissões de CO2 em 30% até 2030, em relação aos níveis de 2020, conforme relatórios anuais de emissões. Além disso, a meta é aumentar a eficiência energética em 20% até 2025, monitorando o consumo de energia por unidade de produção. A corporação também visa aumentar a taxa de reciclagem para 70% até 2025, conforme percentual de resíduos reciclados anualmente.

No aspecto social, a empresa fabricante de produtos planeja aumentar a representatividade feminina para 35% e a de minorias (população LGBTQIA+, negros e pessoas com deficiência) para 20% nos cargos de liderança até 2025, monitorando a diversidade nos cargos de liderança. Além disso, se compromete a investir R\$ 50 milhões em projetos sociais focados em educação e saúde até 2025, conforme relatórios de investimentos em projetos sociais.

Em relação à governança, a empresa busca realizar treinamentos anuais sobre ética e compliance para 100% dos colaboradores, monitorando o percentual de colaboradores treinados anualmente. A empresa também pretende realizar auditorias internas semestrais para garantir conformidade com as regulamentações, conforme resultados das auditorias e relatórios de conformidade.

Entre os programas e iniciativas em andamento, o executivo afirma que estão implementando um programa de eficiência energética com tecnologias para reduzir o consumo de energia e aumentar a eficiência em todas as unidades de produção. A empresa também está desenvolvendo processos para maximizar a reciclagem e minimizar a geração de resíduos. No âmbito social, a empresa estabeleceu programas de mentoria e desenvolvimento para promover a diversidade e a inclusão no local de trabalho e formou parcerias com ONGs e instituições para apoiar projetos de educação e saúde em comunidades locais, assim como as demais empresas que participaram deste estudo.

Quando questionados sobre o papel do LIDE, a resposta foi unânime: todos os seis entrevistados acreditam que o grupo de executivos de negócios exerce um papel importante como fomentador das discussões sobre ESG, onde os executivos associados tem a oportunidade de conversar sobre ações, iniciativas, resultados, processos e tecnologias para impulsionar as estratégias relacionadas ao social, ambiental e governança, além de promover um ambiente de interação entre líderes para network e benchmark, o que inclui a troca entre executivos do mesmo segmento de mercado e também de outras indústrias diversas. Para os entrevistados, a interação mais importante promovida pela Plataforma ESG ocorre nos eventos presenciais que são promovidos pelo grupo. Entretanto, para eles, o LIDE ainda executa um papel limitado a discussão, não implementando sua capacidade de criar ações mais efetivas para apoiar a rede de associados que precisam de propulsores com fundamentação e especialização no tema.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sustentabilidade, Governança e Impacto Social configuram um novo cenário de lideranças empresariais. A partir desse conceito, o presente estudo qualitativo tinha como objetivo avaliar a relevância do tema ESG para executivos de empresas associados do LIDE, um dos mais importantes grupos de executivos de negócios do Brasil.

Através de entrevistas com seis executivos de diferentes setores, foi possível obter uma visão abrangente sobre o compromisso dessas empresas com práticas sustentáveis e responsáveis.

As entrevistas indicam que todas as empresas possuem áreas dedicadas ao ESG, com comunicação interna constante e investimentos significativos em práticas sustentáveis. A maioria das empresas participantes está localizada em São Paulo, com atuação em todo o Brasil e até mesmo internacionalmente. Os setores variam de saneamento, financeiro, saúde, até produtos elétricos, cada um demonstrando um compromisso firme com ESG em suas operações.

No aspecto ambiental, as empresas estão investindo em tecnologias de eficiência energética, uso de energia renovável e redução de emissões de gases de efeito estufa. Exemplos notáveis incluem a recuperação de biomas, redução de desperdício e investimentos em tecnologias verdes.

Em termos sociais, as iniciativas incluem a promoção da diversidade e inclusão, apoio a comunidades vulneráveis e programas educacionais. As empresas também têm um foco significativo na saúde e bem-estar de seus funcionários e das comunidades onde operam.

Na governança, as empresas demonstram um compromisso com a transparência e a ética, adotando práticas robustas de compliance e relatórios alinhados a padrões internacionais. A certificação ISO 37001 de Gestão Antissuborno e a emissão de Sustainability-Linked Bonds são exemplos de práticas avançadas de governança.

O estudo questionou também sobre o papel do LIDE na discussão e prática de ESG da liderança empresarial. Conforme apresentado, desde 2021, o LIDE priorizou a inclusão dos desafios climáticos e das práticas ESG em sua agenda de conteúdo e debates. O objetivo foi incentivar o setor privado a adotar práticas

sustentáveis e alinhar suas metas com as Contribuições Nacionalmente Determinadas (NDCs) brasileiras. Através da Plataforma LIDE ESG, o grupo reuniu líderes para promover a troca de conhecimento e compartilhar boas práticas. A pesquisa realizada nesta dissertação identificou que, neste momento, o impacto do tema para os associados que participaram da pesquisa é alto, e com potencial de crescimento.

A partir dos resultados coletados na pesquisa de campo, fica evidente que nos próximos anos, espera-se que a pauta ganhe mais atenção, não apenas na mesa de discussão, mas em ações e indicadores de performance.

O LIDE desenvolveu uma plataforma baseada em mídia/conteúdo e eventos para discussão de melhores práticas e compartilhamento da pauta. Embora sejam atividades importantes, a pesquisa aplicada mostrou que o comitê e os associados ainda têm poucas ações práticas além das discussões.

Ao analisar o processo de network e benchmark, a Plataforma ESG promove canais para interação (virtuais e físicos) que possibilitam a troca de informações e novos negócios, mas deixa evidente que o LIDE ainda se limita ao papel de fomentador de discussões, não colocando em prática sua capacidade de desenvolver ações mais concretas para apoiar a rede de associados que necessitam de propulsores com embasamento e expertise no tema. Esse papel é designado ao comitê diretivo que, por sua vez, são responsáveis pela definição e acompanhamento do legado definido nos encontros. Os membros do comitê atuam como pontos focais e heads das iniciativas, eles asseguram que as ações estão sendo realizadas e garantem a continuidade do engajamento.

A formação de lideranças preparadas em lidar com a complexidade das pautas ESG é um movimento para que as empresas construam boas estratégias nos próximos anos. Isso demonstra um mercado aquecido para formação executiva, bem como para ferramentas inovadoras sobre o tema.

Este estudo sublinha a importância crescente das práticas ESG para a sustentabilidade e sucesso a longo prazo das empresas. As práticas ESG são vistas não apenas como uma resposta às demandas dos *stakeholders*, mas como uma estratégia fundamental para a resiliência e competitividade no mercado atual.

Recomenda-se que as empresas continuem a investir em práticas ESG, promovendo uma cultura interna que valorize a sustentabilidade e a

responsabilidade social. A colaboração com ONGs e outras instituições pode amplificar os resultados dessas iniciativas, expandindo seu impacto positivo.

Para futuros estudos, seria interessante ampliar a amostra e incluir empresas de diferentes setores e regiões, para obter uma visão mais abrangente das práticas ESG no Brasil. Também seria útil explorar quantitativamente o impacto financeiro dessas práticas, fortalecendo o argumento de que ESG não é apenas uma responsabilidade moral, mas também uma vantagem competitiva.

Em suma, este estudo reforça a ideia de que práticas sustentáveis e responsáveis são essenciais para a resiliência e o crescimento das empresas, beneficiando não apenas as organizações, mas também a sociedade e o meio ambiente como um todo.

## REFERÊNCIAS

Aguiar, S. (2006). *Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma*. INDG. v.1.

Alexandrino, T. C. (2020). *Análise da relação entre os indicadores de desempenho sustentável (ESG) e desempenho econômico-financeiro de empresas listadas na B3*. 71 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – CCSA, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

Almeida, M. A. (2018). *Evolução das práticas de governança corporativa e desempenho das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa*. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional). UFPE – Universidade Federal de Pernambuco. Recife: UFPE.

Alves, C. R. C., Riekstin, A. C., Carvalho, T. C. M. B., & Vidal, A. G. R. (2013). IT governance frameworks: a literature review of Brazilian publications. *Natal: Anais Conf-IRM*.

Alves, R. R. (2017). *Marketing ambiental: sustentabilidade empresarial e mercado verde*. Manole.

Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2017). *Why and how investors use ESG information: evidence from a global survey*. Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper.

Andrade, M. M. (2010). *Introdução À Metodologia Do Trabalho Científico: Elaboração de Trabalhos Na Graduação*. Editora Atlas SA.

Assaf Neto, A. (2020). *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro* (12ª ed.). São Paulo: Atlas.

Avison, D., Jones, J., Powel, P., & Wilson, D. (2004). Using and Validating the Strategic Alignment Model. *Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), 223-246.

B3. (2016). *Guia novo valor: Sustentabilidade nas empresas*. B3. Disponível em: [https://www.b3.com.br/data/files/D3/D0/0F/6C/FE07751035EA4575790D8AA8/GuiaNovoValor\\_SustentabilidadeNasEmpresas\\_PT.PDF](https://www.b3.com.br/data/files/D3/D0/0F/6C/FE07751035EA4575790D8AA8/GuiaNovoValor_SustentabilidadeNasEmpresas_PT.PDF)

B3. (2023). *Índice de sustentabilidade empresarial*. Disponível em: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/noticias/indice-de-sustentabilidade-empresarial-8AE490C8761BBCDB01761EA822C50302.htm#:~:text=Desde%20que%20foi%20criado%2C%20em,28%2C10%25%20do%20Ibovespa](https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/indice-de-sustentabilidade-empresarial-8AE490C8761BBCDB01761EA822C50302.htm#:~:text=Desde%20que%20foi%20criado%2C%20em,28%2C10%25%20do%20Ibovespa). Acesso em: 20 de abril de

2024.

Bergamini, C. W. (2006). *Psicologia aplicada a administração de empresas* (4. ed.). Atlas.

Bertucci, J., Bernardes, P., & Brandão, M. (2006). Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Administração*, 41(2), 183-196.

Bonini, S., & Görner, S. (2011). The business of sustainability: McKinsey Global Survey results. *McKinsey & Company*.

Braga, R. B. (2013). Elementos para a compreensão da crise socioambiental. *Élisée-Revista de Geografia da UEG*, 2(2), 142-153.

Brandstetter, L., & Lehner, O. M. (2015). Impact investment portfolios: Including social risks and returns. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(2), 87-107.

Burmester, H. (2017). *Gestão da qualidade*. Saraiva Educação SA.

Calame, P., & Talmant, A. (2011). *Questão do estado: O coração do futuro: O mecano da governança*. Vozes.

Caldas, P. T., Firmo, L. A., Amorim, B. P., & Ourques, R. A. B. (2016). Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. In *XVII Semead – Seminários em Administração*.

Campell, B., Kay, R., & Avison, D. (2005). Strategic alignment: A practitioner's perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(6), 653-664.

Campomar, M. C. (1991). Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração-RAUSP*, 26(3), 95-97.

Cardoso, M. de O. (2021). *Agenda ESG, substantivo feminino: A relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas* (Tese de doutorado).

Carpinetti, L. C. R. (2016). *Gestão da qualidade: Conceitos e técnicas* (3ª ed.). Atlas.

Carvalho, J. F. S., & Rodrigues, R. L. A. (2020). A gestão de pessoas no serviço público. *Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, 22(1), 16-42.

Carvalho, J. F., Martins, E. P. T., Lúcio, L., & Papandréa, P. J. (2021). Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. *Unisepe*, 7, 1-15.

- Casnici, C. V. C., Monticelli, J. M., & Benelli, S. (2021). Estratégia pós-Covid-19. *GV executivo*, 20(1), 5-24.
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2020). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 41(3), 492-519.
- Chiavenato, I. (2014). *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração* (3ª ed.). Manole.
- Choi, J.-S., Kwak, Y.-M., & Choe, C. (2010). Corporate social responsibility and corporate financial performance: Evidence from Korea. *Australian Journal of Management*, 35(3), 291-311.
- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). *From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance*. SSRN Electronic Journal.
- Cornell, B., & Damodaran, A. (2020). *Valuing ESG: Doing good or sounding good?* NYU Stern School of Business.
- Costa, E., & Ferezin, N. B. (2021). ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: O tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. *Revista Alterjor*, 24(2), 79-95.
- Costa, I. R. B. (2011). *A comunicação dirigida aproximativa como forma de sensibilização: Fórum Mundial de Sustentabilidade*. In *Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Região Norte 2011*.
- Covey, S. R. (1989). *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: Terceira dimensão* (Edição). Editora Best Seller.
- Cruz, A. (2022). *Introdução ao ESG: Meio ambiente, social e governança corporativa*. Scortecci.
- Cruz, P. L., et al. (2022). Mensuração do desempenho de environmental, social e governance–ESG e de inovação de empresas da construção civil no Brasil. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*.
- Demers, E., Hendrikse, J., Joos, P., & Lev, B. (2021). ESG did not immunize stocks during the COVID-19 crisis, but investments in intangible assets did. *Journal of Business Finance & Accounting*, 48(3-4), 433-462.
- Dias, R. (2017). *Gestão ambiental: Responsabilidade social e sustentabilidade*. Atlas.
- Domingues, A. A., et al. (2015). Gestão estratégica de tecnologia da informação: Estudo sobre a aplicação da TI como suporte de decisão às organizações.

*Universitas - Gestão e TI*, 5(1).

Drucker, P. F. (1967). The effective executive. *Human Resource Management*, 6(1), 29-34.

Elias, S. de M., & Thafarell, R. R. (2016). O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*.

Esper, A. J. F., & de Almeida Cunha, C. J. C. (2015). Liderança autêntica: Uma revisão integrativa. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 60-72.

Fernandes, B. H. R., & Berton, L. H. (2017). *Administração estratégica*. Saraiva Educação SA.

Fernandes, J. L. B., & Linhares, H. D. C. (n.d.). Análise do desempenho financeiro de investimentos ESG nos países emergentes e desenvolvidos. *SSRN Electronic Journal*.

Ferreira, E. R. (2016). *Gestão da diversidade em organizações contemporâneas*.

Ferriani, F., & Natoli, F. (2021). ESG risks in times of Covid-19. *Applied Economics Letters*, 28(18), 1537-1541.

Freese, G. M. (2021). *O consumo como um pensar social: consumidores enquanto agentes condutores de sustentabilidade* (Monografia de graduação em Direito). Universidade do Vale do Taquari - Univates. <https://hdl.handle.net/10737/3252>

Freixo, M. (2011). Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas. Lisboa: Instituto Piaget.

Gallopin, G. C. (2015). Environmental and sustainability indicators and the concept of situational indicators: A system approach. *Environmental Modelling & Assessment*, 1, 101-117.

Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão sistemática da literatura: Conceituação, produção e publicação. *Logeion*.

Garcia, A. S. (2017). *Associações entre desempenhos financeiro e socioambiental: Um estudo das circunstâncias em que vale a pena ser verde* (Tese de doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

Garcia, P. P. P. (2022). *A resiliência das empresas brasileiras com melhor desempenho ESG: Uma análise durante a crise da COVID-19* (Tese de doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

Gicquel, B., & Alcofra, C. (2021). A mediação como uma prática ESG. *In Congresso Internacional de Direitos Humanos de Coimbra* (Vol. 6, No. 1).

- Gil, C. A. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). Atlas.
- Guimarães, M. B. (2019). *Gestão de pessoas*.
- GVexecutivo. (2021). *GVexecutivo*, 20(1), janeiro-março.
- Hawn, O., & Ioannou, I. (2019). Corporate sustainability and shareholder wealth. *Academy of Management Journal*, 62(2), 505-526.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM System Journal*, 32(1), 4-16.
- Hoff, D. (2008). *A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders*. UFRGS.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5ª ed.). São Paulo: IBGC.
- Instituto Ethos. (2017). *Instituto Ethos*. Retrieved December 14, 2022, from <https://www3.ethos.org.br/>
- International Finance Corporation. (2019). *Creating markets for climate business: An IFC climate investment opportunities report*. International Finance Corporation.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The consequences of mandatory corporate sustainability reporting: Evidence from four countries. *Harvard Business School Research Working Paper*, 11-100, 1-49.
- Jaeger Neto, J. I., Becker, C. A., Luciano, E. M., & Testa, M. G. (2019). Percepção dos gestores de TI em relação às práticas de governança de TI adotadas em empresas do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 8(1), 1-18.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2016). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Krosinsky, C. (2013). *The short guide to sustainable investing*. Greenleaf.
- Kunh, N., Botelho, L. L. R., & Alves, A. A. (2018). A coleta seletiva à luz da PNRS nos estados brasileiros: Uma revisão sistemática integrativa. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, 7(5), 646-669.

Lide. (2024). Disponível em: <https://lide.com.br/>

Linhares, H. C. (2017). *Análise do desempenho financeiro de investimentos ESG nos países emergentes e desenvolvidos* (Tese de doutorado). Universidade de Brasília.

Lombardo, A. M. S. (2015). *A Embrapa e a cooperação técnica internacional para o desenvolvimento na África Subsaariana: O caso do Projeto ProSavana*.

Lüdeke, M., & André, M. E. D. (2017). *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas* (10ª reimp.). EPU.

Luftman, J., & Brier, T. (1999). Achieving and sustaining business-IT alignment. *California Management Review*, 42(1), 109-122.

Lunardi, G. L. (2018). *Um estudo empírico e analítico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional* (Tese de doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Machado, S. S. (2016). *Gestão da qualidade*.

Marques, F. (2015). *Gestão de pessoas: Fundamentos e tendências*.

Martins, M., et al. (2022). A relação da divulgação das práticas ESG com o valor de mercado das empresas brasileiras de capital aberto. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*.

Maxwell, J. C. (2014). *O livro de ouro da liderança*. Thomas Nelson Brasil.

Medeiros Moreira, V. A., et al. (2023). Environmental, social and governance (ESG) e a pandemia do Covid-19: Uma revisão sistemática. *Unisanta Law and Social Science*, 12(1), 327-336.

Mendes, G. M., et al. (2019). Sustentação e desenvolvimento de aceleradora de startup. *Revista Brasileira de Administração*.

Mercer Investment Consulting. (2007). *The language of responsible investment: An industry guide to key terms and organisations*.

Miranda, J. P., & Hoff, D. N. (2020). Princípios do Equador e a adesão a consultas prévias na América Latina: Uma análise sobre instituições financeiras e bancos de desenvolvimento. In L. A. Scaloppe & L. F. Loubet (Eds.), *Salvaguardas socioambientais: Financiamentos por bancos multilaterais de empreendimentos significativos* (pp. 1-23). Lumen Juris.

Morais, A. L., et al. (2019). Proposta de uma metodologia baseada em ferramentas

da qualidade para empresas de pequeno a médio porte. In *Engenharias, Exatas e Tecnologias* (pp. 123-130).

Muniz, T. T., et al. (2017). Avaliação da sustentabilidade corporativa em grandes indústrias: Estudo de uma multinacional de fabricação de material escolar e de escritório. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*.

Neder, J. F. (2022). *Estudo dos pilares de ESG-Environmental, Social and Governance-no contexto das empresas brasileiras*.

Negreiro, A. A., et al. (2022). *Planejamento estratégico de implementação do ESG nas indústrias Bertolini*.

ONU. (2021). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*.

Paolinelli, G. (2021, February 24). Governança corporativa: O que é e quais os benefícios para uma empresa? LinkedIn. [URL not provided].

Pesquisa LIDE ESG. (2021). *O cenário das práticas de ESG nas empresas brasileiras*. Retrieved October 10, 2023, from [https://ecrie.com.br/sistema/conteudos/arquivo/a\\_66\\_0\\_1\\_27042021200505.pdf](https://ecrie.com.br/sistema/conteudos/arquivo/a_66_0_1_27042021200505.pdf)

Peterson, R. R. (2014). Integration strategies and tactics for information technology governance. In W. Van Grembergen (Ed.), *Strategies for information technology governance* (pp. 195-222). Idea Group.

Pinto, G. R. de S. (2022). *Sustentabilidade: A relação entre questões ambientais, sociais e de governança corporativa (ASG) e os investimentos*.

Portela, M. V. T. (2022). *Compliance no agronegócio: As vantagens competitivas da implementação de uma agenda ESG..*

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Queiroz, L. M. (2017). Apresentação da edição de lançamento. *Espectro da Crítica*, 1(1). [Page numbers not provided].

Refinitiv. (2020). *ESG and the future of sustainable investing in emerging markets*. Refinitiv.

Rezende, I., dos Santos, L., Neto, A., & Fernandes, A. (2015). Rentabilidade dos fundos socialmente responsáveis: Um estudo empírico no mercado brasileiro. *Revista Brasileira de Finanças*, 13(2), 203-228.

Ribeiro, A. de L. (2017). *Gestão de pessoas*. Saraiva Educação SA.

Risalvato, G. (2017). Investments in ethical funds and indices: An overview of performance. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 7(2), 95-112.

Ritcher, L. T. (2014). *A importância da conscientização e da coleta seletiva no município de Palmitos – SC* (Monografia de especialização). Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Rodrigues, M. L. (2018). *Gestão da qualidade*.

Rodrigues, V. P., Costa, D. G. da, & Costa, T. F. F. da. (2021). Relação entre sustentabilidade empresarial e a rentabilidade das ações. *Revista Brasileira de Gestão e Sustentabilidade*, 16(3), 204-223.

Roesch, S. C. (2006). *Métodos de amostragem e análise de dados*. (4ª ed.). Editora XYZ.

Rosa, P. E. B. (2022). *Investimentos ESG e organizações sustentáveis: uma análise sobre as convergências* (Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharelado em Ciências Econômicas, Universidade Federal do Pampa). Santana do Livramento.

S&P Dow Jones Indices. (2016). *Entendendo os investimentos com base em fatores ESG*.

Salazar, G., et al. (2019). Governança corporativa: Uma análise da relação do conselho de administração com o valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(4), 4-31.

Salgado, A. R. M. (2023). *ESG e o direito societário: Avanços, recuos e objetivos do processo legislativo* (Tese de doutorado). [Institution not specified].

Santana, F., Araújo, F., & Melo, F. (2023). A gestão de riscos no processo de governança e gestão ESG. Retrieved October 1, 2023, from <https://www.hect.com.br/wp-content/uploads/2023/07/A-Gestao-de-Riscos-no-processo-de-Governanca-e-Gestao-ESG.pdf>

Santos, F. C. N., et al. (2023). Sustentabilidade empresarial e ESG: Uma distinção imperativa. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(1), 247-258.

Santos, R. F. (2014). *Planejamento ambiental: Teoria e prática*. São Paulo: Oficina de Textos.

Sasahara, C. (2009). *Sustentabilidade: A perda do caráter de mudança estrutural*

do conceito (PhD Thesis). Universidade de São Paulo.

Savitz, A. W., & Weber, K. (2013). *Talent, transformation and the triple bottom line: How companies can leverage human resources to achieve sustainable growth*. John Wiley & Sons.

Silva, L. F. da. (2022). *Relações públicas e sustentabilidade empresarial no Brasil: Uma análise a partir das diretrizes atuais ESG e agenda 2030* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Sion, A. O., & França, L. G. (2021). ESG: Novas tendências do direito ambiental. *Synergia*, 8(1), 56-75.

Soares, I. A. N. (2018). As medidas cautelares e a audiência de apresentação (audiência de custódia) no processo penal: Enfrentamentos a partir da teoria do processo constitucional. *Revista de Direito da Faculdade Guanambi*, 5(1), 174-200.

Soler, F. (2023). *ESG (ambiental, social e governança): Da teoria à prática*. Saraiva Educação SA.

Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações* (2. ed.). Editora Saraiva.

Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490.

Tallon, P. P., & Kraemer, K. L. (2003). Investigating the relationship between strategic alignment and IT business value: The discovery of a paradox. *Idea Group Publishing*.

Toledo, L. A., & de Farias Shiaishi, G. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista da FAE*, 12(1).

Van Grembergen, W. V., De Haes, S., & Guldentops, E. (2014). Structures, processes and relational mechanisms for information technology governance: Theories and practices. In W. Van Grembergen (Ed.), *Strategies for information technology governance* (pp. 1-28). Idea Group.

Vasconcellos, A. A., et al. (2023). *EASY ESG: Uma plataforma para implantação e gestão da agenda ESG no transporte rodoviário de passageiros*.

Vasconcelos, A. C., de Aguiar Guedes, F. Y., Guimarães, D. B., & Tavares, F. B. R. (2023). Desempenho ESG, risco e a (in)existência do comitê de risco nas empresas brasileiras. *Revista Mineira de Contabilidade*, 24(3), 63-78.

Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.

Villalba, V. A., Klochinski, C. L., Tocchetto, L. D., Z, A., & Asta, D. D. (2022). Índice de Sustentabilidade como geração de sinal: Um estudo com empresas listadas na B3 em período de pandemia. *XLVI ENCONTRO DA ANPAD-ENANPAD*, 1-19.

Weill, P., & Ross, J. W. (2016). *Governança de TI: Como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TICs na busca por resultados superiores* (2ª ed.). M. Books do Brasil.

Wilkinson, M. (2006). Designing an 'adaptive' enterprise architecture. *BT Technology Journal*, 24(4), 81-92.

Yin, R. K. (2009). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4ª ed.). Bookman.