A ORIENTAÇÃO EMPRESARIAL À ESG: ANÁLISE SEGUNDO OS PROFISSIONAIS EXECUTIVOS BRASILEIROS

CORPORATE ORIENTATION TOWARDS ESG: AN ANALYSIS BASED ON BRAZILIAN EXECUTIVES

JOSÉ EDSON LARA
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

WANDERLEY RAMALHO
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

AKLEY RODRIGUES SILVA
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

BRUNO IWAMOTO BERGAMINI
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

A ORIENTAÇÃO EMPRESARIAL À ESG: ANÁLISE SEGUNDO OS PROFISSIONAIS EXECUTIVOS BRASILEIROS

Objetivo do estudo
Estudar a percepção de uma amostra de executivos brasileiros sobre o estado da conscientização e da aplicabilidade no Brasil, do Modelo ESG (orientação corporativa para a Sustentabilidade, Sociedade e Governança Corporativa), com criação original para este estudo.

Relevância/originalidade
Contribui para o avanço da pesquisa empírica sobre a ESG no Brasil. Os resultados poderão ser utilizados para o desenvolvimento de políticas públicas e estratégias empresariais que desenvolvam práticas ESG mais eficazes e a construção de um futuro mais sustentável.

Metodologia/abordagem
Realizou-se uma pesquisa quantitativa, investigando as percepções sobre a implementação e o impacto das práticas ESG nas organizações. Desenvolveu-se um modelo, originando um questionário, sendo preenchido por 122 executivos corporativos. O processamento dos dados aplicou técnicas da Modelagem de Equações Estruturais.

Principais resultados
As hipóteses sobre o conhecimento da ESG e importância da Governança foram apoiadas estatisticamente. A orientação ao meio ambiente e às práticas sociais não foram. O estudo forneceu insights valiosos sobre os construtos do modelo, na literatura e nas práticas executivas.

Contribuições teóricas/metodológicas
A pesquisa poderá enriquecer a literatura sobre ESG no Brasil, fornecendo informações e dados empíricos e proporcionando análises aprofundadas sobre o tema, contribuindo para a construção de um corpo de conhecimento mais instigante, robusto e relevante.

Contribuições sociais/para a gestão
Os resultados poderão estimular orientações valiosas para empresas que buscam aprimorar suas práticas ESG para investidores que desejam incorporar critérios ESG em suas decisões de investimento e para o governo, formulando políticas públicas mais eficazes.

Palavras-chave: ESG, Sustentabilidade, Governança, Sociedade, Administração

CORPORATE ORIENTATION TOWARDS ESG: AN ANALYSIS BASED ON BRAZILIAN EXECUTIVES

Study purpose
To study the perceptions of a sample of Brazilian executives regarding the level of awareness and applicability of the ESG model (a corporate orientation toward Environmental, Social, and Governance factors) in Brazil, using a model originally developed for this study.

Relevance / originality
This study contributes to the advancement of empirical research on ESG in Brazil. The results can inform the development of public policies and corporate strategies aimed at fostering more effective ESG practices and building a more sustainable future.

Methodology / approach
A quantitative study was conducted to investigate perceptions regarding the implementation and impact of ESG practices within organizations. A model was developed—resulting in a questionnaire—and completed by 122 corporate executives. Data processing involved the use of Structural Equation Modeling techniques.

Main results
Hypotheses regarding ESG knowledge and the importance of governance were statistically supported, whereas those concerning environmental and social practice orientations were not. The study provided valuable insights into the model's constructs, bridging the gap between existing literature and executive practices

Theoretical / methodological contributions
This research enriches the literature on ESG in Brazil by providing empirical data and in-depth analysis, thereby contributing to the development of a more compelling, robust, and relevant body of knowledge.

Social / management contributions
The findings offer valuable guidance for companies seeking to improve their ESG practices, for investors wishing to incorporate ESG criteria into their investment decisions, and for government bodies aiming to formulate more effective public policies.

Keywords: ESG, Sustainability, Governance, Society, Administration

A ORIENTAÇÃO EMPRESARIAL À ESG: ANÁLISE SEGUNDO OS PROFISSIONAIS EXECUTIVOS BRASILEIROS

1. INTRODUÇÃO

1.1 A ESG e seu contexto

Nas últimas duas décadas vem ocorrendo em quase todo o mundo, uma crescente atenção dos poderes políticos, sociais e econômicos com a sustentabilidade ambiental, social e de governança dos sistemas produtivos. Estes atores vêm sendo cada vez mais impactados pela necessidade de se enfrentar novas realidades, como as mudanças climáticas, a competitividade pelos recursos naturais, a desigualdade social e, especialmente, a escassez de transparência nas práticas empresariais. Como respostas, ainda que de forma tímida, as organizações vêm desenvolvendo reorientações de políticas, estratégias e de ações, como as que resultaram no que se denomina como ESG (*Environmental, Social and Governance*), ou orientação Ambiental, Social e de Governança Corporativa. Assim, elas vão reconhecendo gradualmente a importância da ESG, não apenas para o desenvolvimento sustentável de negócios e da natureza, como também para a criação de valor a longo prazo para seus investimentos. No entanto, embora haja uma adesão crescente às ações práticas, a avaliação da sua efetividade e o impacto real delas nas organizações e na sociedade têm sido considerados incipientes, permanecendo ainda pouco claros e, portanto, constituindo-se como um grande desafio para empreendimentos futuros.

A política de ESG surgiu nas últimas décadas, como uma visão mais ampla e mais prática das ações executivas, em relação à RSC (Responsabilidade Social Corporativa), ou *Corporate Social Corporative* (CSR). Sua proposta consiste em abordar, de forma conjunta, os aspectos sociais, ambientais e de governança das corporações, de forma mais prática, organizada e visível. Este propósito indica assumir os impactos e problemas decorrentes de suas ações, como parte de seus processos de gestão e produção e, ao mesmo tempo, tornar esses processos transparentes aos investidores e à sociedade.

Segundo Keeley (2025), o conceito de ESG surgiu oficialmente por meio do relatório "*Who Cares Wins*" ("Ganha quem se importa"), apresentado pela ONU, em uma iniciativa do seu secretário-geral, naquele momento, Kofi Annan. Na época, ele convidou cerca de 50 CEOs de grandes corporações financeiras para discutir a incorporação de fatores ambientais, sociais e de governança ao mercado de capitais, conforme relatado site *ESG Insights* (2025). Sua breve história pode ser resumida em algumas datas marcantes. Nos anos 1990, a adoção do conceito de *Triple Bottom Line* (Lucro, Pessoas e Planeta) indicava a implementação de práticas empresariais sustentáveis em algumas regiões de países mais desenvolvidos. Em 2004 surge o termo ESG com o relatório *"Who Cares Wins",* apoiado pelo Pacto Global da ONU e o Banco Mundial. De 2010 em diante, a ESG ganha novo impulso quando investidores e empresas, constataram que práticas sustentáveis trazem melhor desempenho financeiro e menor risco a seus negócios. Em decorrência, os fundos sustentáveis oferecidos por corporações já ultrapassam US$ 3 trilhões em ativos, consolidando-se como um critério relevante de decisão para investidores, consumidores e reguladores, conforme destacado no ESG Benchmark Report 2024 (Capgemini, 2025).

Na concepção de ESG, as empresas devem assumir os impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades, mantendo a sociedade e os investidores informados sobre eles (Kulueva *et al.*, 2025). Nesse sentido, a sustentabilidade não deve ser apenas um atributo de marketing e marca, mas uma responsabilidade que deve se materializar nas principais operações e nos negócios, com transparência e validação externa por meio de métricas e indicadores

próprios. Wille (2022) reforça que investidores soberanos necessitam adotar estruturas robustas de risco para avaliar países sob critérios ESG, especialmente no contexto geopolítico recente. Acrescenta que ao analisar como divulgações ESG influenciam o desempenho financeiro em cadeias de valor sustentáveis, argumentando que a integração pode gerar vantagens competitivas. Armstrong (2020) argumenta que as teorias éticas são essenciais para entender como decisões corporativas relacionadas a fatores ESG (ambientais, sociais e de governança) devem ser gerenciadas, propondo que o raciocínio ético ajuda a resolver conflitos entre objetivos econômicos e responsabilidades sociais.

Para Damasceno *et al.* (2024), a ampliação do conceito indicou a necessidade de derivações em cada um de seus construtos: Ambiental, Social e Governança. Assim, ao construto Ambiental se vincularam elementos como a emissão de gases de efeito estufa, o uso eficiente de recursos naturais, a gestão de resíduos e reciclagem e a preservação da biodiversidade. O construto Social incorporou as relações da empresa com pessoas e comunidades, mediante aspectos como as condições de trabalho e direitos humanos, a diversidade e inclusão, o impacto social nas comunidades locais e a saúde e segurança dos colaboradores. O construto Governança inclui orientações direcionadas à estrutura e ética da gestão corporativa, como por exemplo, a transparência e a prestação de contas dos negócios, o combate à corrupção, a independência do conselho de administração, as políticas de *compliance* e de gestão de riscos corporativos.

Este estudo busca contribuir à literatura, por meio da criação e teste de um modelo analítico próprio, ao investigar como as práticas de ESG estão sendo implementadas e avaliadas no contexto corporativo, com o foco na análise de suas implicações práticas e resultados tangíveis. O objetivo geral deste estudo, portanto, consiste em identificar e analisar a percepção de executivos sobre o estado da conscientização e da aplicabilidade do Modelo ESG em empresas brasileiras. Especificamente, pretende-se: 1) Identificar o nível de conhecimento dos executivos pesquisados, sobre a ESG e seu contexto; 2) Identificar as percepções quanto às ações de ESG, relacionadas ao Meio Ambiente; 3) Avaliar as percepções quanto às ações de ESG, relacionadas ao Contexto Social; 4) Verificar as percepções sobre as ações de ESG, relacionadas à Governança e, 5) Estimar as relações entre os construtos do modelo.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram efetuadas consultas em bases importantes, tais como o Google Acadêmico, via Web of Science e Scopus, por palavras-chaves que indicam o acesso a conteúdo sobre o ESG, em seus diversos aspectos. Buscou-se artigos que tratam da identificação, discriminação e das relações entre os elementos dos construtos do modelo criado. Não foram encontrados trabalhos que testassem os mesmos construtos e seus indicadores investigados, em conformidade com o modelo adotado para esta pesquisa. Assim se justifica este estudo como uma contribuição à literatura acadêmica neste importante campo de estudos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Os fundamentos da ESG

Os fatores determinantes da orientação à ESG estão sendo progressivamente incorporados ao investimento e aos negócios de gestão, devido ao seu potencial para desenvolver produtividade superior e os resultados de longo prazo e crescimento do lucro (McKinsey & Company, 2022). Autores como Yang *et al.* (2025) afirmam que o tradicional Modelo de três fatores de Fama-French, que estabelece componentes de mercado, tamanho e valor para descrever retornos médios, é a base sobre a qual o papel do ESG é construído. Assim, Khalfi e Bami (2025) ressaltam que os paradigmas de investimento estão gradualmente mudando para investimentos que enfatizam o meio ambiente e a responsabilidade social e corporativa. Em outro contexto, Yu et al. (2022), desenvolveram uma abordagem inovadora

para capacitar as empresas de energia chinesas a obterem dados ambientais em tempo real para melhorar a eficiência dos relatórios ESG. O artigo deles revelou que existe um número limitado de estudos que discutem a implementação de tecnologias da Indústria 4.0, como o IoT, IA, *blockchain*, big data e gêmeos digitais para dados ESG.

Os fundamentos da ESG convergem para as próprias letras da sigla. Portanto, a estrutura conceitual se fundamenta nas orientações corporativas para o Meio Ambiente, para a Sociedade e para a Governança Corporativa. Por premissa, cabe à governança corporativa a concepção doutrinária, o planejamento, a implementação, o monitoramento e a adoção das ações de ajuste da trajetória organizacional, no sentido de se obter os melhores resultados sociais e econômicos, por meio da ESG.

2.2 A tríade que fundamenta a ESG

2.2.1 O fundamento Ambiental (Environmental)

O "A" de Ambiental no ESG compõe este complexo doutrinário de conhecimentos, determinando ações corporativas, que incorporem a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade de empresas e seus investimentos nos mercados, e, portanto, na sociedade. Assim, as ações efetivas permitem exercer um impacto direto no planeta, afetando o meio ambiente por meio de suas operações, tais como o consumo de energia, a emissão de gases de efeito estufa, o uso de recursos naturais e o descarte de resíduos (Senadheera *et al.*, 2021). Ao mesmo tempo, esta orientação doutrinária leva as organizações à avaliação constante de riscos e de oportunidades de negócios. As mudanças climáticas, a escassez de água, os desastres naturais e as regulamentações ambientais são riscos reais para negócios. As empresas que se antecipam e se adaptam têm mais chances de prosperar (Campos Filho & Oliveira, 2023). Folke *et al*. (2021) afirmam que a humanidade entrou definitivamente no Antropoceno, um período em que as atividades humanas constituem a força dominante na transformação dos sistemas naturais, exigindo novas abordagens de governança e sustentabilidade para assegurar um futuro viável. A contabilidade ambiental tem se transformado para enfrentar os desafios do Antropoceno. Bebbington *et al.* (2020) afirmam que sistemas contábeis precisam capturar não apenas dados financeiros, mas também impactos ecológicos que transcendem fronteiras organizacionais.

Por outro lado, as instituições reguladoras e a própria sociedade vêm exercendo pressões sobre os investidores e consumidores, no sentido da adoção de práticas corporativas sustentáveis. Assim, o desempenho ambiental pode influenciar a reputação, o valor de mercado e a fidelidade dos consumidores. As regulamentações institucionais, em quase todos os países desenvolvidos e em desenvolvimento, têm sido crescentes. Os governos ao redor do mundo estão cada vez mais impondo leis ambientais mais rígidas de controles ambientais. Estar em conformidade evita multas e bloqueios operacionais. Neste sentido, eventos de grande porte vão sendo empreendidos em diversas partes do mundo, com o propósito de conscientização e de estabelecimento e adoção de políticas orientadas à sustentabilidade ambiental.

2.2.2 O fundamento Social

A consciência mundial dos riscos relacionados à ESG, como os relacionados com o ambiente, a sociedade e a governança, cresceu ao longo dos últimos anos, e os investimentos não financeiros são agora tidos em conta na tomada de decisões de investimento (McKinsey & Company, 2022). Antonini, Beck e Larrinaga (2020) analisam cadeias de suprimentos globais e mostram como fronteiras de reporte são influenciadas por relações de poder e pela "subpolítica" existente nas dinâmicas produtivas internacionais. De acordo com Jordão *et al.* (2018), a integração entre informações financeiras e socioambientais fortalece a transparência

corporativa e contribui para melhorar a relação entre empresas, investidores e demais stakeholders.

O aspecto relacionado ao social, avalia os relacionamentos que as empresas têm com seus stakeholders, como funcionários, cadeias de suprimentos, consumidores e especialmente com as comunidades onde suas operações estão localizadas. Especificamente, os compromissos referentes ao pilar social do ESG convergem para o cumprimento dos direitos humanos e trabalhistas, abrangendo condições de trabalho justas, segurança, bem-estar e respeito à diversidade; orientam-se à promoção da diversidade e da inclusão social, mediante a equidade de gênero, raça, orientação sexual e acessibilidade; estimulam o relacionamento íntegro com stakeholders, como clientes, colaboradores, fornecedores e comunidades locais; atuam no desenvolvimento comunitário por meio de investimentos em educação, saúde, cultura e infraestrutura social; e envolvem a gestão eficaz da proteção de dados e da privacidade das partes interessadas. Com base na importância destes valores sociais, aumenta o número de gestores que priorizam a sustentabilidade e o combate às alterações climáticas nas suas carteiras de investimentos.

Na última década o investimento em empresas socialmente responsáveis tornou-se uma grande tendência na indústria de fundos mútuos e um dos principais tópicos da investigação financeira em todo o mundo. O investimento socialmente responsável, ou SRI (Socially Responsible Investing), é definido como um processo de investimento que inclui o reconhecimento de empresas com elevada responsabilidade social corporativa, enquanto este indicador é avaliado com base em indicadores de governança ambiental, social e corporativa, conforme Feng *et al.* (2026).

2.2.3 O fundamento Governança

A governança corporativa é amplamente definida como todo o conjunto de normas legais, culturais, institucionais e acordos que determinam o que as empresas de capital aberto podem fazer, quem as controla, como o controle é exercido e como os riscos e retornos das atividades que realizam são alocados (Coleman *et al.*, 2026). Tem suas raízes em uma variedade de propósitos e processos, cada vez mais sofisticados, inteligentes e complexos. A partir de uma perspectiva das partes interessadas no sistema, as estratégias de governança corporativa não devem focar apenas no aumento da eficiência e, em última análise, lucros para os seus acionistas, mas determinam a inclusão de aspectos ambientais e sociais.

Concretamente, a governança corporativa orientada ao ESG engloba elementos essenciais, tais como a transparência administrativa e financeira, por meio da divulgação clara de informações financeiras, operacionais e de impacto socioambiental; a responsabilidade corporativa, com o compromisso de decisões que considerem os interesses de todos os públicos envolvidos (acionistas, funcionários, clientes e sociedade); a gestão de riscos, mediante a identificação e mitigação de riscos ambientais, sociais e de governança; e a conformidade e integridade, incorporando práticas alinhadas às normas legais e éticas.

Aguilera *et al.* (2021) enfatizam a importância de considerar as dimensões da governança corporativa, incluindo composição do conselho, estrutura de propriedade, remuneração executiva, estruturas regulatórias e a complexidade do relacionamento entre governança corporativa e sustentabilidade ambiental. Na governança corporativa as variáveis decisórias estão significativamente relacionadas com a sustentabilidade e uma gestão eficaz das partes interessadas, podendo permitir contribuições significativas para a eficiência, eficácia e reputação da empresa. O alto desempenho de sustentabilidade nos negócios exige investimentos e estratégias de longo prazo, que por sua vez podem impactar a estrutura de capital da empresa e a rentabilidade dos negócios. Além disso, a gestão da sustentabilidade ambiental requer coordenação em vários níveis, incluindo a própria corporação, sua cadeia de suprimentos e o

envolvimento com outras partes interessadas. Como resultado, os mecanismos de governança corporativa estão sendo cada vez mais utilizados para controlar e monitorar não apenas o desempenho financeiro, mas também o impacto ambiental e social (Kavadis & Thomsen, 2023).

O sistema de governança corporativa funciona para definir, adotar, implementar, monitorar e fazer cumprir estratégias corporativas relacionadas ao ESG (Câmara & Morais, 2022) e envolve a distribuição de direitos, funções e responsabilidades, necessitando de uma gestão equilibrada de tensões entre os principais atores, acionistas, administração, conselho de administração e funcionários. No entanto, dados os diversos interesses dos membros da governança corporativa, podem surgir conflitos internos, necessitando de uma gestão eficaz. As diretrizes ESG servem como um guia para equilibrar as responsabilidades da empresa em relação às prioridades sociais, ambientais e econômicas globais. A influência recíproca entre governança corporativa e ESG implica empoderamento mútuo e duplo (Câmara & Morais, 2022). Esses autores agregam que a teoria da inserção no trabalho postula que os funcionários continuariam como membros valiosos da empresa, quando se sentissem mais integrados aos seus ambientes interno e externo ao trabalho. Esta teoria explica por que muitos funcionários valorizam trabalhar para empresas que se alinham com os seus valores, sendo o compromisso com o ESG um aspecto crucial desse alinhamento.

A estrutura ESG baseia-se em três premissas básicas: a legitimidade, pela a qual a empresa deve aderir às normas e aos princípios sociais, a consonância com os stakeholders. e a visão baseada em recursos (RBV) (Bhandari *et al.*, 2022).

2.3. Estrutura de avaliação e limitações na implementação de políticas ESG nas corporações

Nem todos os estudos demonstraram impacto completamente positivo na adoção e implementação de políticas ESG nas organizações. Alguns deles identificam certos impactos que podem ser considerados negativos, conforme apontaram Storey e Barychev (2022). Esses autores identificaram, por exemplo, uma relação não significativa entre a eficácia do ESG e o valor de mercado, além de uma reação negativa do mercado às notícias sobre a atribuição de determinado *Rating* ESG a uma empresa. A maioria dos estudos confirma que existe uma relação positiva dominante entre o desempenho ESG e o desempenho financeiro (Almeyda & Darmansya, 2019 e Silva & Carvalho, 2024). Storey e Barychev (2022) enfatizam, ainda, a importância de uma comunicação consistente com investidores e outros stakeholders na implementação de estratégias ESG bem-sucedidas. Com o aumento do foco em fatores ambientais, sociais e de governança, basear-se apenas em relatórios anuais de sustentabilidade é insuficiente. As corporações devem encontrar formas novas e inovadoras de divulgar informações ESG a todas as partes interessadas.

O mercado de classificação ESG é um mercado dinâmico, que se desenvolveu consideravelmente nos últimos treze anos. A maioria das agências tem oferecido cada vez mais uma gama diversificada de produtos e serviços complementares aos investidores, além das suas classificações e índices ESG. Houve também uma proliferação de agências de classificação de risco entrando em cena desde o surgimento deste mercado. Este mercado se concentra em torno das maiores agências internacionais de notação financeira que adquiriram agências de notação locais para expandir a sua cobertura geográfica, fundiram-se para melhorar a sua posição competitiva e adquiriram agências de notação especializadas (por exemplo, especializadas na avaliação do desempenho da sustentabilidade, avaliações de risco etc.). Atualmente, o mercado de classificação ESG é dominado principalmente por sete grandes grupos de agências de classificação: Moody's ESG Solutions (Vigeo Eiris), Bloomberg, London Stock Exchange Group (LSEG) (Refinitiv-Eikon e Financial Times Stock Exchange (FTSE) Russell), Morningstar Group (Sustainalytics), MSCI (MSCI ESG Research e Calvert Research and

Management), Standard & Poors (S&P) (S&P Global ESG e Trucost) e Deutsche Börse (Ketterling, 2025).

2.4 O Modelo e as hipóteses de pesquisa

Visando efetuar uma avaliação da percepção de executivos brasileiros sobre a atual orientação empresarial ao modelo ESG, por seus indicadores específicos, foi constituído o construto "Percepção Geral do ESG", como sendo um impacto de todos os demais construtos, tal como apresentados na Figura 1. Destaca-se que, conforme a literatura acadêmica e corporativa, os indicadores discriminantes da orientação são variados entre diversos setores de pesquisa. Portanto, buscou-se aqui uma convergência semântica e sintética dos referidos indicadores, fundamentados nas literaturas, que são submetidos às validações e respectivos testes das hipóteses formuladas.

Espacialmente, o modelo proposto fica configurado na Figura 1.

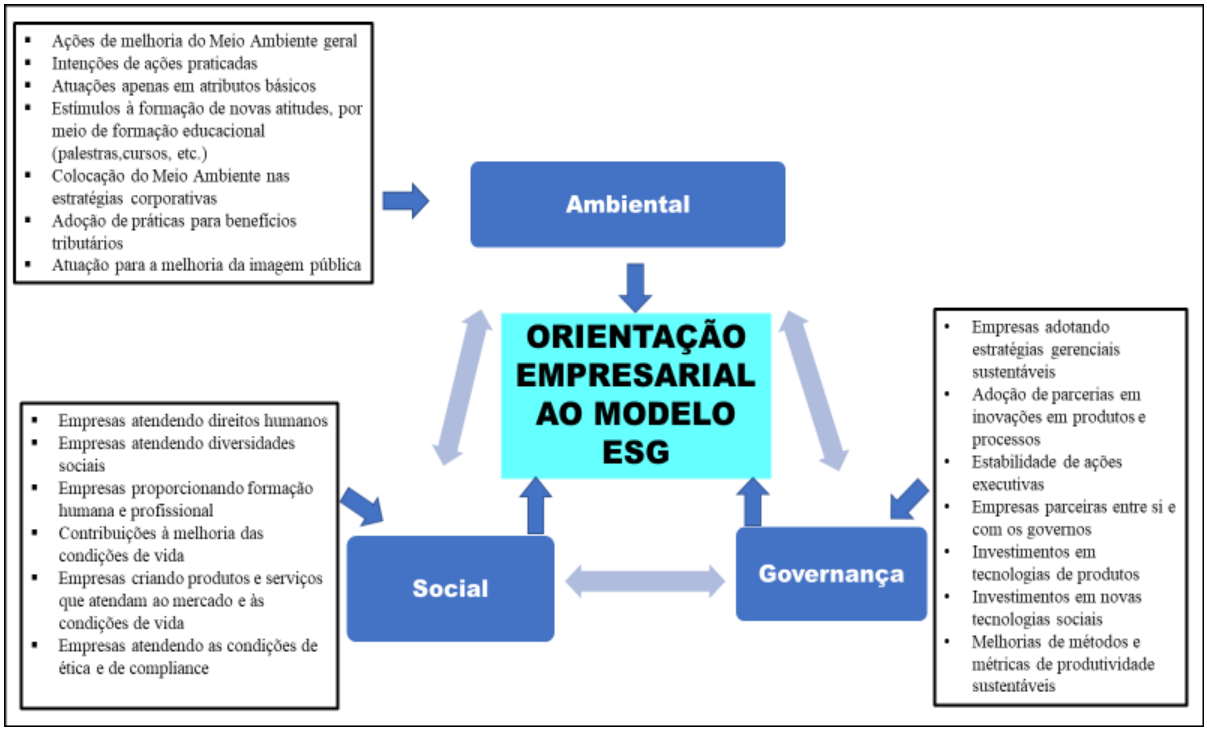


Figura 1: Modelo proposto para a orientação corporativa à ESG

Hipóteses de pesquisa:

H1: Quanto mais elevadas forem as avaliações positivas percebidas pelos respondentes, referentes ao atendimento das questões relacionadas ao Meio Ambiente, mais significativa é a orientação ao atendimento ao propósito da ESG.

H2: Quanto mais elevadas forem as avaliações positivas percebidas pelos respondentes, referentes ao atendimento às questões relacionadas às Condições Sociais, mais significativa é a orientação ao atendimento ao propósito da ESG.

H3: Quanto mais elevadas forem as avaliações positivas percebidas pelos respondentes, referentes ao atendimento às questões relacionadas às condições de Governança Corporativa, mais significativa é a orientação ao atendimento ao propósito da ESG.

H4: H4: Os construtos do modelo (Meio Ambiente, Condições Sociais e Governança Corporativa) são percebidos pelos respondentes, como positivos e significativos, para a Orientação das Empresas aos propósitos da ESG.

Assim:
Variável dependente: Orientação das empresas ao modelo ESG.
Variáveis independentes: Construtos: Ambiental, Social e Governança.

3. FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

A pesquisa documental foi utilizada como primeiro passo para a construção do referencial teórico, da elaboração do modelo da pesquisa e do estabelecimento das questões formuladas aos executivos. Este estudo adotou uma abordagem quantitativa de natureza descritiva e inferencial, para investigar a efetividade da orientação das empresas aos propósitos da ESG, mediante as percepções dos executivos entrevistados. A escolha por essa abordagem metodológica se justifica pela necessidade de compreender não apenas a percepção e as experiências dos stakeholders, mas também de obter dados quantitativos que permitam desenvolver uma análise empírica sobre a efetividade dessas práticas. A amostra foi constituída por 122 entrevistados, sendo executivos atuantes em diversas organizações brasileiras. A participação deles foi limitada a organizações de determinados setores de negócios, procedentes de diversas regiões geográficas do país. Esta caraterística da amostra coloca limitações à generalização dos resultados. Além disso, a subjetividade nas percepções dos entrevistados pode ter gerado uma interpretação diferenciada sobre a efetividade das práticas ESG, o que será considerado na análise e discussão dos resultados. A amostragem foi não probabilística e por conveniência dos pesquisadores. Buscou-se as respostas de executivos que atuam em organizações de diversas partes do país.

O questionário foi estruturado e não disfarçado, para pesquisa survey com executivos participantes de empresas brasileiras diversificadas, incluindo colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e stakeholders externos, como investidores e fornecedores. Foi utilizada uma escala Likert de sete pontos, sendo 1 – Discordo Totalmente e 7 – Concordo Totalmente, para a expressão das percepções dos entrevistados. Assim, os questionários foram distribuídos pelo critério “bola de neve”, ou seja, por meio da indicação colaborativa de gerências de diversas empresas, bem como através dos relacionamentos pessoais dos pesquisadores, conforme prescreve Malhotra (2011).

O instrumento contemplou 27 indicadores, distribuídos entre os construtos Conhecimento sobre a ESG, Meio Ambiente, Contexto Social e Governança, além da variável dependente Percepção Geral da ESG. A pesquisa de campo foi realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2026. O processamento dos dados foi realizado mediante o uso do software SPSS, complementado por software específico para a Modelagem de Equações Estruturais, o AMOS. Foram calculadas estatísticas descritivas, com a apresentação das frequências absolutas e relativas de cada construto e variável, bem como das médias e dos desvios padrão para os construtos e para a variável dependente (Percepção Geral da ESG). Na sequência, procedeu-se à análise fatorial exploratória, aos testes de confiabilidade e de validade e a Modelagem de Equações Estruturais, para o teste das hipóteses.

4.ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1Apresentação dos resultados

O perfil da amostra se constituiu por seis fatores, aqui considerados os mais relevantes, sendo Faixa etária: até 30 anos: 18 entrevistados, ou 14,8%; entre 31 e 40 anos: 36, ou 29,5%;

entre 41 e 50 anos: 42, ou 34,4%; entre 51 e 60 anos: 14, ou 11,5%; e, acima de 60 anos, 12, ou 9,8%. Gênero: masculino: 65, ou 53,3 % e feminino: 57, ou 46,7%. Formação acadêmica: até 2º grau: 4 entrevistados, ou 3,3%, superior incompleto: 8, ou 6,6%, superior completo: 55, ou 45,1%, MBA: 26, ou 21,3% e mestrado/doutorado: 29, ou 23,8%. Número de organizações trabalhadas pelos entrevistados: até 02 empresas: 32, ou 26,2%, 03 ou 04 empresas: 61, ou 50%, 05 ou 06 empresas: 13, ou 10,7%, 07 ou 08 empresas, 07, ou 5,7% e acima de 08 empresas: 09, ou 7,4% das empresas. Tempo de trabalho na organização atual: até 02 anos: 20 entrevistados, ou 16,4%, entre 02 e 05 anos: 37, ou 30,3%, entre 06 e 10 anos: 21, ou 17,2%, entre 11 e 20 anos: 24, ou 19,7% e acima de 20 anos, 20 entrevistados ou 16,4%. Cargo que ocupa na organização atual: atividade operacional: 28, ou 23%, atividade administrativa: 45, ou 36,9%, chefia executiva: 15, ou 12,3%, gerência/diretoria: 29, ou 23,8% e proprietário: 05, ou 4,1%.

4.1.1Estatística descritiva da amostra

Em conformidade com o critério Likert, na escala de sete pontos, com a atribuição do valor 1 para Discordo Totalmente e 7 para Concordo Totalmente, as estatísticas de média, desvio e coeficiente de variação, são apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1:
Estatística descritiva das percepções dos entrevistados sobre a ESG nas empresas

Questão	Média	Desvio	Coeficiente Variação
Conhecimento sobre o ESG			
Eu já ouvi falar em ESG	5,02	2,20	43,9
Eu sei o que é ESG	4,73	2,11	44,7
Eu já li superficialmente sobre ESG	3,85	2,24	58,3
Eu já estudei sobre ESG	3,98	2,22	56,0
A empresa em que trabalho pratica ESG como estratégia	4,33	2,16	50,0
Sobre a ESG para o Meio Ambiente			
As empresas, em geral, praticam ações importantes, que visem a melhoria do MEIO AMBIENTE (coleta seletiva de lixo, plantio e conservação de árvores, ajudas em ações coletivas de saúde pública, ajuda ações de bem-estar social, etc.).	4,47	1,60	35,6
As empresas afirmam que praticam ações, mas isto nunca acontece.	4,44	1,62	36,5
Sobre as ações orientadas à redução dos problemas do MEIO AMBIENTE, apenas vejo as empresas tentando economizar energia elétrica e água.	4,77	1,59	33,4
As empresas estimulam a participação em palestras ou cursos presenciais sobre o MEIO AMBIENTE.	4,42	1,47	33,4
Penso que as empresas vêm colocando práticas de melhoria do MEIO AMBIENTE em suas estratégias corporativas.	4,89	1,33	27,2
Penso que as empresas apenas afirmam que adotam práticas de melhoria do MEIO AMBIENTE, para terem benefícios tributários.	4,95	1,43	28,9
No geral, eu acredito que as empresas fazem o que podem para melhorar o MEIO AMBIENTE contribuindo bastante com pessoas e governos.	**4,12**	**1,60**	**38,8**
Sobre a orientação das empresas ao contexto social			
Eu percebo que as empresas estão, cada vez mais, atendendo e respeitando os direitos humanos.	4,67	1,49	31,9
Eu verifico que as empresas estão respeitando as diversidades sociais (gênero, etnia, raça, idade, renda, etc.).	4,93	1,33	26,9
Eu acredito que as empresas estão, cada vez mais, proporcionando condições de formação humana e profissional a seus empregados.	4,76	1,38	29,1
Eu penso que as empresas estão contribuindo significativamente à melhoria das condições de vida nas sociedades.	4,57	1,57	34,4

Eu verifico que as empresas estão criando e mantendo produtos que atendam às necessidades humanas e sociais.	4,64	1,47	31,8
Eu verifico que as empresas, cada vez mais estão atendendo às condições de ética e de *compliance* (estão em conformidade com leis e regulamentos).	4,79	1,49	31,1
No geral, eu acredito que as empresas estão cumprindo suas responsabilidades na melhoria das condições de trabalho e de vida de seus empregados, assim como nas CONDIÇÕES DE VIDA SOCIAL.	**4,57**	**1,42**	**31,1**
Sobre a orientação à Governança			
Eu acredito que as empresas, cada vez mais, estão criando e implementando estratégias de auto-sustentabilidade em negócios, sendo competitivas no mercado e atendendo demandas sociais.	4,80	1,41	29,5
Eu penso que as empresas estão buscando inovações em produtos e processos, visando a auto-sustentabilidade e contribuindo à um mundo mais justo e saudável.	4,56	1,53	33,6
Eu constato que as empresas estão buscando estabilidade em ações executivas internas e de mercado.	4,9	1,40	28,7
Eu verifico que as empresas estão cada vez mais parceiras entre si e com os governos.	4,42	1,59	36,1
Eu identifico que as empresas estão investindo em novas tecnologias, como Inteligência Artificial, e outras, para serem mais competitivas, mas também para atenderem melhor seus mercados.	5,09	1,33	26,1
Eu observo que, no geral, as empresas estão utilizando as tecnologias de redes sociais para serem competitivas, mas com ética.	4,9	1,45	29,6
Eu constato que as empresas estão melhorando seus métodos gerenciais e adotando métricas de resultados compatíveis com as condições de mercado	4,9	1 ,35	27,6
No geral, eu acredito que as empresas estão cumprindo seus papéis adequadamente na GOVERNANÇA CORPORATIVA, na Orientação ao contexto ESG.	**4,39**	**1,50**	**34,1**
Sobre a orientação geral das organizações à ESG			
No geral, eu acredito que as empresas estão obtendo resultados positivos e significativos, no desempenho de suas políticas e ações sobre o MEIO AMBIENTE, sobre as CONDIÇÕES SOCIAIS e sobre a GOVERNANÇA CORPORATIVA, quanto à Orientação à ESG.	**4,39**	**1,55**	**35,3**

As estatísticas acima demonstraram que os entrevistados apresentaram percepções com maior variabilidade no que tange ao conhecimento sobre a ESG, em relação às orientações sobre as ações voltadas à sustentabilidade, à sociedade e à governança. Já as percepções sobre as ações quanto ao meio ambiente superaram, em variabilidade média, em relação às ações sobre o contexto social das empresas. As percepções sobre a governabilidade das organizações, como determinante da orientação ficou em posição intermediária. Já a variação conjunta dos três construtos apresentou variabilidade apenas abaixo da orientação ambiental. Nas pesquisas que buscam avaliar percepções, naturalmente a variabilidade apresenta tendências à uma maior dispersão nas respostas, notadamente quando se trata de um tema razoavelmente novo nas práticas corporativas.

Sobre o construto conhecimento, analisando-se a sequência dos seus indicadores, conclui-se que a percepção dos respondentes pode ser considerada como média para as diversas formas de conhecimento e de aplicação do ESG. No caso do construto meio ambiente, os resultados sugerem que os respondentes avaliam tanto de forma positiva, quanto de forma crítica, a ação das empresas em relação a esse tema e também de uma maneira mais consistente entre todos os itens do construto. Todos os sete indicadores apresentaram uma maioria de mais de 50% de respostas assinaladas para as opções que representam diferentes níveis de concordância (opções “5”, “6” e “7”). No construto contexto social, verifica-se uma maior homogeneidade das respostas, observada em virtude das médias, que apresentaram valores entre 4,57 e 4,93 pontos. No construto governança, as médias apresentaram valores entre 4,39 e 5,09 pontos, com dispersão igualmente moderada. No caso do indicador representando a

percepção geral dos respondentes sobre os resultados das ações das empresas sobre as dimensões do ESG, verifica-se que essa percepção é positiva. O valor da média é superior a 4 pontos. Isso indica um maior nível de concordância do que de discordância dos entrevistados em relação a esse tema. Além disso, a moda – que foi a opção preferida dos participantes da pesquisa – foi a opção 5, a qual representa um nível de concordância sobre os resultados das ações das empresas.

4.1.2 Estatísticas de validação do modelo

Para o exame da normalidade, todas as 27 variáveis que representam os indicadores dos construtos foram averiguadas por meio da execução do Teste de *Kolmogorov-Smirnov*. Os resultados indicaram que a amostra apresentou violação da normalidade. Isso decorre do fato de que os resultados dos Testes de *Kolmogorov-Smirnov*, para todas as variáveis, têm um sig. inferior a 0,001. Portanto, rejeitou-se a Hipótese H0 de que a amostra possui uma distribuição normal. A verificação da unidimensionalidade foi confirmada pela análise fatorial exploratória (AFE) para cada um dos construtos. O pressuposto da Adequacidade gerado pelo Teste de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, indicou valores iguais ou superiores a 0,700, portanto, adequados. Já o Teste de Esfericidade de *Bartlett*, o qual deve gerar como resultado um valor sig. menor do que 0,05, igualmente, indicou a validade do modelo.

Com relação à confiabilidade das escalas, averiguada pelo Alpha de *Cronbach*, constatou-se que todos os valores estão bem acima do mínimo aceitável o que torna a possibilidade de retirada de itens desnecessária, por serem considerados estatisticamente adequados. A averiguação da validade convergente, foi realizada com os parâmetros da variância média extraída e da confiabilidade composta. Os resultados comprovaram que todos os construtos possuem validade convergente, em virtude de que os valores da variância média extraída, e da confiabilidade apresentaram valores acima dos valores mínimos de referência de 0,500 e de 0,700 respectivamente. A validade discriminante, foi alcançada para seis dos dez pares de construtos presentes no modelo. No caso das relações entre contexto social com governança e com meio ambiente real, não existe validade discriminante entre esses itens. O mesmo ocorre entre governança e meio ambiente real, indicando que os resultados que envolvam essas relações precisam ser avaliados de forma mais cuidadosa, pois os itens podem representar características de redundância entre os construtos do modelo. O teste de *Common Bias Method* foi realizado mediante o *Post-Hoc Harman's Single-Factor Test*, cujo resultado, a partir da análise fatorial exploratória, foi 43,72%, o que sugere que não existe a ocorrência do *Common Bias Method* neste estudo.

4.1.3 Validade Nomológica

A verificação das hipóteses foi realizada mediante os testes de validade nomológica, buscando-se identificar as relações de causa e efeito entre as variáveis no modelo. O método adotado foi o da análise multivariada da Modelagem de Equações Estruturais, verificando-se todas as hipóteses presentes no modelo testado, ou seja, representando as relações definidas hipoteticamente, adotando-se o método *Maximum Likelihood*. A análise se desenvolveu com a apresentação dos valores das cargas fatoriais de cada um dos construtos. Todos os itens da escala indicaram que as relações foram estatisticamente significativas ao nível de 0,001. A figura 2 apresenta os resultados alcançados com o procedimento da SEM.

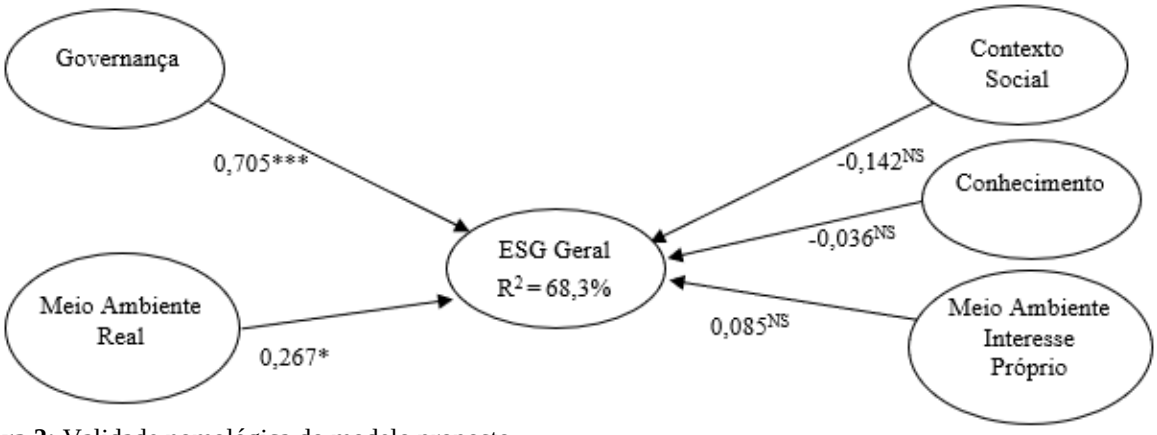


Figura 2: Validade nomológica do modelo proposto
Notas: *** indica que a relação é estatisticamente significativa em nível de 0,001.
** indica que a relação é estatisticamente significativa em nível de 0,01.
* indica que a relação é estatisticamente significativa em nível de 0,05.
NS indica que a relação não é estatisticamente significativa.
Fonte: dados da pesquisa.

Constatou-se que duas relações entre as cinco possíveis são estatisticamente significativas. O valor para a variância explicada foi substancial, acima de 68% de explicação. Portanto, o modelo hipotético possui uma capacidade substancial de previsão sobre a formação da percepção dos indivíduos acerca da ESG em geral. Em relação à apresentação das hipóteses, ressalta-se que o construto meio ambiente foi dividido em dois: o construto meio ambiente_interesse_próprio e o meio ambiente_real. Por conseguinte, a hipótese H1 relacionada ao meio ambiente foi dividida em duas hipóteses H1a (meio ambiente_real) e H1b (meio ambiente_interesse_próprio). Portanto, os resultados dos testes de hipóteses do modelo são apresentados na tabela 2.

Tabela 2:
Análise do teste de hipóteses

Hipótese	Coeficiente de Caminho	Signifi-cância	Resultado
H1a: Quanto mais elevadas forem as avaliações positivas percebidas pelos respondentes, referentes ao atendimento das questões relacionadas ao Meio Ambiente_Real, mais significativa é a orientação ao atendimento ao propósito da ESG.	0,267	*	Apoiada
H1b: Quanto mais elevadas forem as avaliações positivas percebidas pelos respondentes, referentes ao atendimento das questões relacionadas ao Meio Ambiente_interesse_próprio, mais significativa é a orientação ao atendimento ao propósito da ESG.	0,085	NS	Rejeitada
H2: Quanto mais elevadas forem as avaliações positivas percebidas pelos respondentes, referentes ao atendimento às questões relacionadas às Condições Sociais, mais significativa é a orientação ao atendimento ao propósito da ESG.	-0,142	NS	Rejeitada
H3: Quanto mais elevadas forem as avaliações positivas percebidas pelos respondentes, referentes ao atendimento às questões relacionadas às condições de Governança Corporativa, mais significativa é a orientação ao atendimento ao propósito da ESG.	0,705	***	Apoiada

H4: Em conjunto, o Meio Ambiente, as Condições Sociais e a Governança Corporativa apresentam uma avaliação significativamente positiva no desempenho das empresas, referente a Orientação ao Modelo ESG, na percepção dos entrevistados.	-0,036	NS	Rejeitada

Notas: *** indica que a relação é estatisticamente significativa em nível de 0,001.
** indica que a relação é estatisticamente significativa em nível de 0,01.
* indica que a relação é estatisticamente significativa em nível de 0,05.
NS indica que a relação não é estatisticamente significativa.

Assim, foi possível concluir que a validade nomológica foi alcançada de forma parcial, pois três das cinco hipóteses foram rejeitadas. Em relação às hipóteses apoiadas, verifica-se que a governança (H3) e o meio ambiente_real (H1a) colaboram para avaliação significativamente positiva no desempenho das empresas, referente a Orientação ao Modelo ESG. A hipótese H1b (meio ambiente_interesse_próprio), com coeficiente positivo, não foi estatisticamente significativa, demonstrando um resultado coerente com os indicadores desse construto, sobre a percepção de interesse próprio nas ações ambientais das empresas. As hipóteses H2 e H4 também foram rejeitadas, com coeficientes negativos e, portanto, não significativos. A explicação é que possivelmente os respondentes ainda não conhecem suficientemente o ESG, de modo a relacioná-lo com o contexto social dos cidadãos. Pode ser que os respondentes confundam o contexto social com o comportamento dos empresários e gestores com o ambiente direto do trabalho, desconsiderando que o contexto social se refere à sociedade como um todo, e não apenas às situações com as quais eles se deparam cotidianamente. Outro aspecto a ser considerado na análise de Modelagem de Equações Estruturais, diz respeito aos índices de ajuste, os quais são importantes para verificar se os resultados obtidos e o modelo hipotético podem ser considerados válidos.

Neste estudo, foram utilizados vários índices: o X^2/df (Qui-quadrado Normado), o valor do índice comparativo de ajuste (CFI), o valor do índice incremental de ajuste (IFI), o valor do índice de Tucker-Lewis (TLI) e o valor da raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA). A Tabela 3 contém os valores obtidos para estes índices de ajuste.

Tabela 3:
Índices de ajuste do modelo proposto

Índices de ajuste	Valores obtidos	Valores de referência
X^2/df	2,147	>1 até 3 e, para modelos mais complexos até 5
CFI	0,863	≥ 0,90
IFI	0,865	≥ 0,90
TLI	0,844	≥ 0,90
RMSEA	0,097	entre 0,03 e 0,08

Os resultados mostram que os índices de ajuste apresentaram valores estatisticamente próximos dos seus valores de referência. O valor do Qui-Quadrado está dentro dos parâmetros definidos. Em relação aos índices CFI, IFI e TLI, a diferença em relação aos parâmetros de referência é de menos que 10%. No caso do índice do RMSEA, esse valor se torna maior do que 10%. Isso significa que, apesar dos resultados das cargas fatoriais, dos coeficientes de caminho e das variâncias explicadas serem considerados válidos, o ajuste global do modelo deve ser interpretado com cautela. Esta constatação permite recomendar o seu refinamento em estudos futuros.

4.2 Discussão dos resultados

Os resultados demonstraram que os entrevistados apresentam um nível moderado de familiaridade com o tema do ESG nas organizações. Os resultados apresentaram médias intermediárias e maior dispersão nas respostas do construto conhecimento do tema. O elevado nível de escolaridade e a expressiva presença de entrevistados em cargos de liderança (gerência, diretoria e chefia, sugerem que parte relevante da amostra detém, além do conhecimento conceitual, envolvimento prático com diretrizes relacionadas à sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa. As percepções sobre as três dimensões do modelo ESG variam de acordo com o perfil e a trajetória dos profissionais pesquisados. Em conjunto, os resultados apontam para uma tendência de consolidação das práticas ESG nas organizações, nas quais a integração dos pilares Ambiental, Social e de Governança é vista não apenas como resposta a pressões externas, mas como estratégia de competitividade e de inovação nos mercados nacional e internacional (Bhandari et al., 2022; Feng et al., 2026).

Os resultados dos testes de hipóteses merecem um exame destacado. A predominância da Governança Corporativa (coeficiente de 0,705) na formação da percepção geral sobre a ESG converge com a literatura que atribui à governança o papel de pilar articulador dos demais construtos, responsável pela concepção, pela implementação e pelo monitoramento das estratégias de sustentabilidade (Aguilera et al., 2021 e Kavadis & Thomsen, 2023). A relação positiva e significativa do construto Meio Ambiente Real (0,267) indica que as ações ambientais percebidas como efetivas, também contribuem para a avaliação geral da ESG.

Por outro lado, a rejeição das hipóteses H2 e H4 dialoga com os resultados encontrados por Storey e Barychev (2022), segundo os quais, nem todos os estudos identificam impactos positivos na adoção de políticas ESG. Ademais, o ceticismo captado pelos indicadores do construto Meio Ambiente-Interesse Próprio sugere que a percepção de práticas meramente declaratórias, sem efetividade comprovada, limita a formação de avaliações positivas sobre a orientação das empresas à ESG.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo não se caracterizou apenas por evidenciar uma base de conhecimentos por via observatória de dados e informações. Ele buscou, por meio de uma investigação com dados primários, as opiniões de executivos dos setores corporativos, que foram expressas em uma *survey*, elaborada com base em um modelo de pesquisa. O modelo foi criado exclusivamente para esta pesquisa, não tendo sido encontrado outro estudo similar nas literaturas de referência no Brasil e no exterior. A lógica dominante na investigação é a positivista, em seu estrito sentido, na filosofia das ciências. A partir do contexto pretendido para o estudo, na lógica filosófica da descrição de um fenômeno a ser explicado, elaborou-se o modelo de pesquisa, na tentativa de atender aos cânones de um *explanandum*.

No contexto teórico e metodológico da pesquisa, é possível assumir que os objetivos geral e específicos foram cumpridos, ainda que algumas hipóteses não tenham sido apoiadas. Considera-se aqui, a validação do modelo proposto como uma fronteira turbulenta e ainda em fase de consolidação e amadurecimento de conceitos, taxonomias e nomologias próprios de um conhecimento em evolução.

A iniciativa deste estudo pretendeu empreender um avanço teórico e metodológico neste campo de pesquisas. Concretamente, o estudo adentrou por conhecimentos ainda em formação, com naturais lacunas teóricas, metodológicas e de aplicabilidade executiva nas corporações. Para o estabelecimento e estudo do modelo adotado, não se encontrou investigações correlatas em abrangência, especificações de variáveis e suas convergência em construtos, de tal forma a tentar levar à validação como um modelo analítico. Ainda que determinados matizes do modelo

possam e devem ser aprimorados, sua caracterização, com proposições de validações significa uma contribuição à evolução de um conhecimento científico.

Metodologicamente, o estabelecimento de um modelo analítico que pretenda a contextualização e explicação de um espectro de conhecimentos que se dirige a uma convergência de construtos complexos, por sí, já se coloca como uma contribuição proporcionada por esta investigação. Ademais, a fundamentação do estudo em um modelo com orientação à construção e testes de hipóteses desafiadoras, pretende ser uma contribuição a este campo de estudos, notadamente por não se conhecer nas literaturas contribuições similares ou complementares.

Como limitações do estudo, destacam-se a amostragem não probabilística por conveniência, que restringe a generalização dos resultados; a ausência de validade discriminante entre alguns pares de construtos; e o valor do RMSEA acima do limite de referência, o que recomenda o refinamento do instrumento e do modelo em estudos futuros. Ademais, a amostra contemplou profissionais de diferentes níveis hierárquicos, e não exclusivamente executivos de alta direção, o que deve ser considerado na interpretação dos resultados encontrados.

5.1 Contribuições teóricas e recomendações para o avanço do conhecimento

Como contribuições e recomendações, sugere-se manter a orientação às verificações e percepções sobre a evolução teórica, metodológica e de aplicabilidade organizacional sobre a ESG, seus derivados, suas contestações, seus ajustes, suas críticas e confirmações de validade e de veracidade conceituais e operacionais, especialmente:

1) Comparar efetiva e continuamente a ESG e seu contexto, em literaturas nacionais e estrangeiras, sobre sua aplicabilidade nas organizações econômicas, nos setores públicos, ONGs e outras instituições demandantes de conceitos inovadores;
2) Verificar se a orientação à ESG tem sido aplicada efetivamente, identificando-se a possibilidade de utilização de conhecimentos apenas midiáticos, que não contribuem à sustentabilidade das instituições e das sociedades;
3) Buscar a compatibilidade do modelo da ESG com outros *Business Models*, verificando convergências e discrepâncias;
4) Verificar as efetivas contribuições da ESG ao desenvolvimento de organizações e de sociedades;
5) Analisar com consistência, as possíveis supremacias de algum construto em relação aos demais, de forma a assumir dominância crítica no modelo, bem como nas decisões corporativas.

Diversas outras proposições poderiam ser aqui explicitadas, em função da complexidade, das características corporativas e gerenciais, dos propósitos e processos e das respostas econômicas e sociais das organizações e pessoas. Entretanto, considera-se aqui que as contribuições acima sejam relevantes ao avanço do conhecimento neste importante contexto das organizações de diversos matizes.

5.2 Contribuições sociais e para a gestão

Como contribuições e recomendações de políticas, objetivos e estratégias empresariais, este trabalho permite destacar contribuições que podem ser relevantes como pontos de partida para integrar a ESG na evolução de uma organização. Para que sejam eficazes e gerem valor real, algumas considerações gerenciais podem ser discriminadas, como: consolidar o compromisso da liderança e cultura organizacional orientada à estratégia ESG; desenvolver integração estratégica e não apenas tática da orientação estratégica; manter o foco em dados, mensuração e em melhorias contínuas, das informações; otimizar a gestão de stakeholders e a

transparência administrativa; e, desenvolver a inovação como fator de competitividade no âmbito da ESG.

Ao considerar esses pontos, a gestão não apenas implementa políticas ESG, mas as transforma em um pilar para a resiliência, a reputação e o sucesso de longo prazo de qualquer organização.

Referências

Aguilera, R. V., Aragón-Correa, J. A., Marano, V., & Tashman, P. (2021). The corporate governance of environmental sustainability: A review and proposal for more integrated research. *Journal of Management*, *47*(6), 1468–1497. https://doi.org/10.1177/0149206321991212

Almeyda, R., & Darmansya, A. (2019). The influence of environmental, social, and governance (ESG) disclosure on firm financial performance. *Iptek Journal of Proceedings Series*, 5, 278–290. https://doi.org/10.12962/j23546026.y2019i5.6340

Antonini, C., Beck, C., & Larrinaga, C. (2020). Subpolitics and sustainability reporting boundaries: The case of working conditions in global supply chains. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *33*(7), 1535–1567. https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2019-4167

Armstrong, A. (2020). Ethics and ESG. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, *14*(3), 6–17. https://doi.org/10.14453/aabfj.v14i3.2

Bebbington, J., Österblom, H., Crona, B., Jouffray, J.-B., Larrinaga, C., Russell, S., & Scholtens, B. (2020). Accounting and accountability in the Anthropocene. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *33*(1), 152–177. https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2018-3745

Bhandari, K. R., Ranta, M., & Salo, J. (2022). The resource ‐ based view, stakeholder capitalism, ESG and sustainable competitive advantage: The firm's embedding in ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1525 ‐ 1537. https://doi.org/10.1002/bse.2967

Calderan, A. M., Petrilli, L., Kodama, T. K., & Souza, J. F. M. (2021). ESG no Brasil. *Anais do Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*. https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14362

Câmara, P., & Morais, F. (Eds.). (2022). The Palgrave handbook of ESG and corporate governance. *Palgrave Macmillan.*

Campos Filho, E. S., & Oliveira, E. C. (2023). As dimensões ESG aplicadas ao agronegócio: Uma revisão sistemática de literatura. *Revista de Gestão e Secretariado*, *14*(11). https://doi.org/10.7769/gesec.v14i11.3039

Capgemini. (2025). *FS ESG benchmark report 2024*. https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/8/2024/10/FS-ESG-Benchmark-Report-2024.pdf

Coleman, M., Abdul-Rahaman, A., Takyi, L. N., & Anfom, K. (2026). Corporate governance and corporate earnings misconduct. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *75*(3), 973–1003. https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2024-0343

Damasceno, J. P. T., Soares, C. B. S., Vasconcelos, G. R., & Najberg, E. (2024). Os caminhos da pesquisa em disclosure ESG: Análise bibliométrica do conceito e tendências de pesquisa. *REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, *14*(4). http://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br

Feng, L., Leong, C. M., & Ali, M. (2026). ESG investments, corporate reputation and market value: A comprehensive review and future research agenda. *Management &*

Sustainability: An Arab Review, *5*(3), 594–625. https://doi.org/10.1108/MSAR-06-2024-0054

Folke, C., Polasky, S., Rockström, J., Galaz, V., Westley, F., Lamont, M., Scheffer, M., Österblom, H., Carpenter, S. R., Chapin, F. S., Seto, K. C., Weber, E. U., Crona, B. I., Daily, G. C., Dasgupta, P., Gaffney, O., Gordon, L. J., Hoff, H., Levin, S. A., … Walker, B. H. (2021). Our future in the Anthropocene biosphere. *Ambio*, *50*(4), 834–869. https://doi.org/10.1007/s13280-021-01544-8

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Bookman.

Jordão, R. V. D., Ferreira, E. P., & Sousa Neto, J. A. (2018). Divulgación financiera y responsabilidad ambiental social: Un estudio empírico en el mercado brasileño. *Contaduría y Administración*, 63(2), 1–25.

Kavadis, N., & Thomsen, S. (2023). Sustainable corporate governance: A review of research on long-term corporate ownership and sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, *31*(1), 198–226. https://doi.org/10.1111/corg.12486

Keeley, T. (2025). *Moving beyond ESG to impact investing* [Journal contribution]. University of Notre Dame. https://doi.org/10.7274/28893317.v1

Ketterling, C. I. (2025). The Global Landscape of ESG Guidelines and Standards: Corporate Social Responsibility, Responsible Investment, and ESG Compliance. [Preprint]. *OSF Preprints*. https://doi.org/10.31219/osf.io/47efm

Khalfi, A., & Bami, A. (2025). Environmental, social, and governance (ESG) in corporate governance: A framework for resilience. *GeoJournal*, *90*(5), 259. https://doi.org/10.1007/s10708-025-11474-7

Kulueva, C. R., Abdyraeva, G. R., Saiakbaeva, A. A., & Bachurinskaya, I. N. (2025). ESG investments in responsible innovations: Climate finances of the decade of action. In E. G. Popkova (Ed.), *Technological horizons of decarbonization based on environmental innovations*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-82210-0_56

Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. Bookman.

McKinsey & Company. (2022). *ESG report 2022: Creating a more sustainable, inclusive, and growing future for all*. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/about%20us/social%20responsibility/2022%20esg%20report/esg-report-2022.pdf

Senadheera, S. S., Withana, P. A., Dissanayake, P. D., Sarkar, B., Chopra, S. S., Rhee, J. H., & Ok, Y. S. (2021). Scoring environment pillar in environmental, social, and governance (ESG) assessment. *Sustainable Environment*, *7*(1), 1960097. https://doi.org/10.1080/27658511.2021.1960097

Silva, A. C., & Carvalho, F. de M. (2024). Relação entre práticas ESG e desempenho empresarial: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(1), 1425–1456. https://doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3430

Storey, J. K., & Barychev, Y. (2022). Creating a sustainable corporation for the long term: A guide to effective implementation of ESG initiatives for boards. *Board Leadership*, 2022(183), 2–7, https://doi.org/10.1002/bl.30224

Wille, D. (2022). 4 principles investors should consider when building a sovereign ESG risk framework. *Verisk Maplecroft*. https://www.maplecroft.com/insights/analysis/4-principles-investors-should-consider-when-building-a-sovereign-esg-risk-framework/

Yang, X., Shira, R. K., Dang, L. P., & Hao, P. (2025). Unforeseen benefits: Can ESG enhance corporate access to commercial credit financing? *Research in International Business and Finance*, *75*, 102735. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102735

Yu, W., Gu, Y., & Dai, J. (2022). Industry 4.0-Enabled ESG Reporting: A Case from a Chinese Energy Company. *SSRN*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4063071