

VII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO E SUSTENTABILIDADE I

ELCIO NACUR REZENDE

JERÔNIMO SIQUEIRA TYBUSCH

JOSE MOISES RIBEIRO

**LUÍS FERNANDO PIMENTEL DE OLIVEIRA VASCONCELOS
ABREU**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcílio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Membro Nato - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

D597

Direito e sustentabilidade I [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Elcio Nacur Rezende; Jerônimo Siqueira Tybusch; Jose Moises Ribeiro; Luís Fernando Pimentel de Oliveira Vasconcelos Abreu – Florianópolis: CONPEDI, 2024.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-949-0

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: A pesquisa jurídica na perspectiva da transdisciplinaridade

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito. 3. Sustentabilidade. VII Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2024 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



VII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO E SUSTENTABILIDADE I

Apresentação

Esta publicação reúne os artigos aprovados no Grupo de Trabalho intitulado Direito e Sustentabilidade I, do VII Encontro Virtual do CONPEDI - Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito, realizado entre 24 e 28 de junho de 2024, tendo como tema A pesquisa jurídica na perspectiva da transdisciplinaridade.

O grupo foi coordenado pelos Professores Doutores Elcio Nacur Rezende, da Escola Superior Dom Helder Câmara e Faculdade Milton Campos, Jerônimo Siqueira Tybusch, da Universidade Federal de Santa Maria, José Moisés Ribeiro, da Faculdade de Direito de Franca, e Luís Vasconcelos Abreu, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Instituto Universitário de Lisboa.

Portanto, a coordenação do Grupo de Trabalho e a redação desta apresentação foi incumbência de todos os docentes acima indicados, os quais, honrosamente, fazem parte ou colaboram com o CONPEDI e buscam em suas pesquisas e no seu ensino aprofundar o conhecimento sobre a Ciência Jurídica e a temática da Sustentabilidade, na esperança da conscientização da importância de vivermos em uma sociedade melhor.

É indiscutível a qualidade dos artigos apresentados, bastante problematizadores e com pistas de reflexão para o futuro, fruto das pesquisas realizadas por Mestrandos, Mestres, Doutorandos e Doutores dos diversos Programas de Pós-graduação e Doutorado em Direito de dezenas instituições de ensino brasileiras.

Nos textos, estimado(a) leitor(a), você encontrará trabalhos que representam um conhecimento aprofundado sobre Direito e Sustentabilidade, nas suas interrelações, abrangendo também outras áreas do conhecimento, como o Ambiente, as Políticas Públicas, a Educação, o Trabalho, o Patrimônio Cultural, entre outras.

Os autores dos artigos, por ordem alfabética do primeiro nome, foram: Adelaide Pereira Reis, Bruna Paula da Costa Ribeiro, Carlos Antônio Sari Júnior, Deisimar Aparecida Cruz, Edemise Andrade da Silva, Emerson Affonso da Costa Moura, Eyder Caio Gal, Fernanda Cristina Verediano, Fernanda Henrique Cupertino Alcântara, Franciele Lippel Laubenstein, Gabriela Rolim Veiga, Geandre Oliveira da Silveira, Isadora Raddatz Tonetto, Jamir Calili Ribeiro, Jerônimo Siqueira Tybusch, José Cláudio Junqueira Ribeiro, Josemar Sidinei

Soares, Juliana Santiago da Silva, Liane Francisca Hüning Pazinato, Lisandra Carla Dalla Vechia Trombetta, Lyssandro Norton Siqueira, Marcos Délli Ribeiro Rodrigues, Maria Cláudia da Silva Antunes de Souza, Maristella Rossi Tomazeli, Meirilane Gonçalves Velho, Natália Cerezer Weber, Natália Ribeiro Linhares, Raquel Helena Ferraz e Silva, Renato Zanolli Montefusco, Roberta Silva dos Santos, Rodrigo Portão Puzine Gonçalves, Rogerio Borba, Rosana Ribeiro Felisberto, Simara Aparecida Ribeiro Januário, e Talisson de Sousa Lopes.

Fica registrado o enorme prazer dos coordenadores do grupo de trabalho em apresentar este documento que, certamente, contém significativa contribuição para a Ciência Jurídica e para a temática da Sustentabilidade.

ANÁLISE DAS BARREIRAS À ADOÇÃO DE PRÁTICAS ESG NAS EMPRESAS: PERSPECTIVAS, DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE SUPERAR A RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL

ANALYSIS OF BARRIERS TO THE ADOPTION OF ESG PRACTICES IN COMPANIES: PERSPECTIVES, CHALLENGES AND STRATEGIES FOR OVERCOMING ORGANIZATIONAL RESISTANCE

**Bruna Paula da Costa Ribeiro
Marcos Délli Ribeiro Rodrigues
Natália Ribeiro Linhares**

Resumo

A crescente importância das práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) nas operações empresariais tem despertado atenção em diversos setores da economia global. O conceito de ESG refere-se a critérios de investimento que consideram impactos ambientais, sociais e de governança ao avaliar práticas corporativas, visando não apenas o desempenho financeiro, mas também o impacto dessas atividades no meio ambiente, sociedade e na gestão interna das organizações. Deste modo, este estudo tem como objetivo investigar e analisar as principais barreiras enfrentadas pelas empresas ao adotar práticas ESG, compreendendo perspectivas teóricas e apontando insights fundamentais relacionados ao tema. Buscamos identificar os desafios durante o processo de implementação e examinar estratégias para superar a resistência organizacional à adoção das práticas ESG. A Metodologia envolve uma análise bibliográfica, abrangendo artigos acadêmicos, monográficas, dissertações e sites especializados. A pesquisa conduzida de maneira sistemática, utilizando bases de dados acadêmicas como Scopus, Web of Science, SCIELO e Google Scholar para identificar estudos relevantes sobre adoção de práticas ESG e resistência organizacional. A análise dos dados será crítica e interpretativa, visando identificar padrões e tendências que contribuam para alcançar os objetivos deste estudo e promover uma adoção mais ampla de práticas ESG no contexto empresarial. Em conclusão, este estudo evidencia a complexidade e a relevância do processo de adoção de práticas ESG nas empresas. Superar tais desafios demanda um comprometimento decisivo da liderança, a aplicação de estratégias abrangentes e o fomento de uma cultura organizacional que priorize a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Palavras-chave: Práticas esg, Resistência organizacional, Barreiras à adoção, Estratégias de superação, Impactos ambientais

Abstract/Resumen/Résumé

The growing importance of environmental, social and governance (ESG) practices in business operations has attracted attention in several sectors of the global economy. The concept of ESG refers to investment criteria that consider environmental, social and governance impacts when evaluating corporate practices, aiming not only at financial

performance, but also at the impact of these activities on the environment, society and the internal management of organizations. Therefore, this study aims to investigate and analyze the main barriers faced by companies when adopting ESG practices, understanding theoretical perspectives and pointing out fundamental insights related to the topic. We seek to identify challenges during the implementation process and examine strategies to overcome organizational resistance to adopting ESG practices. The Methodology involves a bibliographic analysis, covering academic articles, monographs, dissertations and specialized websites. The research was conducted systematically, using academic databases such as Scopus, Web of Science, SCIELO and Google Scholar to identify relevant studies on the adoption of ESG practices and organizational resistance. Data analysis will be critical and interpretative, aiming to identify patterns and trends that contribute to achieving the objectives of this study and promoting broader adoption of ESG practices in the business context. In conclusion, this study highlights the complexity and relevance of the process of adopting ESG practices in companies. Overcoming such challenges requires a decisive commitment from leadership, the application of comprehensive strategies and the promotion of an organizational culture that prioritizes sustainability and social responsibility.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Esg practices, Organizational resistance, Barriers to adoption, Overcoming strategies, Environmental impacts

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a integração de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) nas operações empresariais emergiu como uma preocupação central em diversos setores da economia global. O termo "ESG" refere-se a critérios de investimento que incorporam considerações ambientais, sociais e de governança na análise das práticas empresariais. Esse enfoque visa não apenas o desempenho financeiro, mas também o impacto das atividades corporativas no meio ambiente, na sociedade e na gestão interna.

A dimensão ambiental (E) refere-se à análise do impacto das atividades operacionais de uma empresa no meio ambiente e nos recursos naturais. Isso engloba uma série de considerações, incluindo a avaliação da pegada de carbono da empresa, que mensura a quantidade de emissões de gases de efeito estufa produzidas durante suas operações. Além disso, as políticas de energia renovável adotadas por uma empresa, como investimentos em fontes de energia limpa e eficiência energética, são aspectos cruciais da dimensão ambiental das práticas ESG. Outro ponto relevante é a gestão de resíduos, que abrange desde a redução da produção de resíduos até a implementação de práticas adequadas de reciclagem e tratamento de resíduos sólidos e líquidos.

A dimensão social (S) aborda o impacto das atividades empresariais na sociedade e nas relações humanas. Isso inclui questões como relações com funcionários, diversidade, direitos humanos, saúde e segurança no trabalho, além do impacto na comunidade local. Neste sentido, busca garantir um ambiente de trabalho justo e inclusivo, respeito aos direitos humanos, segurança dos colaboradores e contribuições positivas para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades locais.

E por fim, a dimensão de governança (G) engloba as políticas e práticas de governança corporativa adotadas por uma empresa. Isso inclui a estrutura de liderança, os mecanismos de controle e supervisão, a remuneração dos executivos, a transparência nas operações, a ética nos negócios e a conformidade regulatória. Deste modo, a governança ESG busca garantir que a empresa opere de maneira ética, transparente, responsável e em conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis.

O movimento em direção às práticas ESG reflete uma crescente conscientização sobre os desafios socioambientais enfrentados pelo mundo contemporâneo, como mudanças climáticas, desigualdade social e escassez de recursos naturais. À medida que as preocupações com a sustentabilidade ganham destaque na agenda global, empresas de

todos os portes enfrentam pressões crescentes para adotar abordagens mais responsáveis em suas operações e estratégias de negócios. No entanto, a implementação efetiva de práticas ESG nem sempre é uma tarefa simples, e muitas organizações enfrentam desafios significativos ao tentar incorporar esses princípios em suas culturas e processos.

O objetivo deste estudo é investigar e analisar as principais barreiras que as empresas enfrentam ao adotar práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). Por meio da identificação das perspectivas dos diferentes atores organizacionais, como gestores, funcionários e partes interessadas externas, pretende-se compreender os desafios enfrentados durante esse processo de implementação. Além disso, o estudo busca examinar estratégias eficazes para superar a resistência organizacional à adoção das práticas ESG, visando contribuir para um maior entendimento e incentivar a adoção mais ampla dessas práticas no contexto empresarial.

A metodologia adotada para este estudo baseia-se em uma análise bibliográfica, que compreende artigos acadêmicos, monografias, dissertações, sites especializados e outras fontes relevantes de literatura. A pesquisa será conduzida de maneira sistemática, utilizando bases de dados acadêmicas como Scopus, Web of Science e Google Scholar para identificar estudos relevantes relacionados à adoção de práticas ESG e à resistência organizacional. Serão utilizados termos de busca específicos relacionados aos temas de interesse, como "práticas ESG", "resistência organizacional", "barreiras à adoção" e "estratégias de superação". Além disso, serão realizadas buscas em bibliotecas digitais, repositórios institucionais e sites de organizações relevantes. A análise dos dados será realizada de forma crítica e interpretativa, buscando identificar padrões, tendências e insights que contribuam para alcançar os objetivos propostos neste estudo.

Este artigo é organizado em cinco seções distintas. A primeira seção corresponde à introdução, que fornece uma visão geral do estudo e sua relevância. A segunda seção aborda as razões por trás da resistência organizacional às práticas ESG, investigando os principais motivos que levam as empresas a resistirem a essas iniciativas. A terceira seção explora os impactos da resistência às práticas ESG, analisando as teorias de Stockholders e Stakeholders, além de discutir as implicações do desempenho financeiro e da reputação empresarial. Na quarta seção, são abordadas estratégias para superar a resistência organizacional às práticas ESG, oferecendo insights sobre abordagens eficazes para promover a adoção dessas práticas dentro das organizações. Por fim, a quinta seção consiste nas considerações finais, recapitulando os principais pontos discutidos e

destacando a importância deste estudo para a compreensão e enfrentamento dos desafios relacionados à adoção de práticas ESG nas empresas.

2 RAZÕES POR TRÁS DA RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL ÀS PRÁTICAS ESG

A adoção de práticas Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) tem emergido como uma preocupação central para empresas em todo o mundo, impulsionada tanto por pressões internas quanto externas. No entanto, aponta Onofre (2022) a implementação dessas práticas nem sempre é rápida ou abrangente, e muitas empresas resistem a esse movimento de mudança. Neste contexto, é fundamental examinar as razões subjacentes à resistência organizacional à adoção de práticas ESG, a fim de compreender melhor os desafios enfrentados pelas empresas neste processo de transição.

Uma das principais razões que contribuem para a resistência das empresas à adoção de práticas ESG é o fator custo. Torrezam (2023) afirma que a implementação de medidas ambientais, sociais e de governança muitas vezes requer investimentos significativos em tecnologia, treinamento de pessoal e processos operacionais. Para muitas empresas, especialmente aquelas operando em setores com margens de lucro estreitas, esses custos adicionais podem representar um ônus financeiro substancial, levando à relutância em adotar práticas ESG. Neste aspecto o autor complementa:

Além disso, a implementação do ESG também pode enfrentar resistência de alguns *stakeholders*, como acionistas que priorizam o retorno financeiro em detrimento de questões ambientais e sociais. Nesses casos, é importante que as empresas comuniquem claramente os benefícios do ESG e os impactos positivos a longo prazo para a organização e para a sociedade como um todo (Torrezam, 2023, p. 10).

Além dos custos financeiros diretos, as pressões de curto prazo também exercem um papel significativo na resistência das empresas às práticas ESG. De acordo com Alexandrino (2020) em um ambiente empresarial caracterizado pela busca incessante por resultados trimestrais, as empresas podem ser relutantes em comprometer recursos e esforços em iniciativas que oferecem retornos tangíveis apenas a longo prazo. Essa mentalidade de curto prazo muitas vezes prevalece sobre considerações mais amplas de sustentabilidade e responsabilidade corporativa. Neste contexto o autor discorre que:

O que se pode extrair de mais sólido até o momento é que no curto prazo as instituições sofrem perdas, que serão recuperadas na criação de valor a longo

prazo. Verifica-se, uma dicotomia no sentido de que, se para o acionista o foco é a maximização de seus lucros, conforme bem descreve a teoria do *shareholder*, pode não haver interesse em sofrer perdas financeiras com o objetivo de criar valor para a sociedade, ainda que a médio ou longo prazo tais perdas possam ser recuperadas. Como é o caso das entidades cuja gestão possui visão míope, com foco apenas no curto prazo (Alexandrino, 2020 p. 14)

Outro fator crítico é a falta de conscientização e comprometimento com as questões ESG dentro das organizações. Barbosa (2023) ressalta que embora muitas empresas reconheçam a importância crescente das práticas ESG, a falta de compreensão sobre como essas práticas se relacionam com suas operações específicas e os benefícios associados pode impedir a adoção eficaz. Além disso, a ausência de um comprometimento claro por parte da liderança pode minar os esforços para promover uma cultura organizacional que valorize e priorize as questões ESG.

No entanto, conforme argumenta o autor citado anteriormente, no ano de 2021, houve um aumento notável na importância atribuída ao tema nos últimos dois anos, como evidenciado pelo crescimento exponencial do uso do termo ESG nas plataformas de mídia social. No ano de 2020, especificamente, foi registrado um total de 22 mil postagens relacionadas ao tema, marcando um aumento de seis vezes em comparação ao ano de 2019.

Neste segmento, Trevisan e Veloso (2022) ressaltam que preocupações com competitividade também podem contribuir para a resistência das empresas às práticas ESG, principalmente empresas de pequeno porte. Em setores altamente competitivos, as empresas podem temer que a adoção de medidas ambientais, sociais e de governança as coloque em desvantagem em relação aos concorrentes que não estão sujeitos às mesmas restrições. Essa preocupação é especialmente relevante em mercados onde os consumidores ainda não valorizam totalmente os produtos e serviços sustentáveis ou onde não há incentivos claros para a adoção de práticas ESG.

Dentro desse contexto, os autores destacam que o processo de adoção de práticas ESG é frequentemente reconhecido como parte de uma iniciativa para "modernizar" a gestão e o conjunto de condutas empresariais, abrangendo tanto aspectos operacionais quanto estratégicos. Essa modernização implica na incorporação de executivos e executivas independentes, com perspectivas e ideias inovadoras, proporcionando uma abordagem mais diversificada e abrangente. No entanto:

Esse processo de absorção de “conjunto de condutas” mais modernizantes é um processo mais lento e, também, depende de diferentes fatores que envolvem o porte da empresa. Nesse caso, o tamanho da empresa pode facilitar a adoção das práticas ESG e, do mesmo modo, empresas menores enfrentam

quadro competitivo mais denso no processo de assimilação de novas condutas sociais, ambientais e de governança (Trevisan; Veloso 2022, p. 76).

Além dos desafios enfrentados na adoção das práticas ESG, é crucial ressaltar a necessidade de evitar o *Greenwashing*, uma prática na qual as empresas apresentam uma imagem falsa ou exagerada de seu compromisso com a sustentabilidade, visando apenas a reputação positiva, sem efetivamente implementar medidas concretas. De acordo com Silva, Bernardo e Junior (2020) O *greenwashing* não apenas mina a credibilidade das empresas, mas também compromete a confiança dos consumidores e *stakeholders*, além de desvirtuar os esforços genuínos para promover a sustentabilidade. Assim, enquanto as empresas enfrentam obstáculos reais na adoção das práticas ESG, é imperativo que evitem cair nessa armadilha, priorizando a autenticidade e o compromisso genuíno com a responsabilidade socioambiental em suas operações e comunicações.

Em síntese, a adoção de práticas ESG enfrenta uma série de desafios, desde questões financeiras até resistência cultural e competitiva. Contudo, é evidente que o contexto atual está impulsionando uma mudança gradual, mas significativa, em direção a uma mentalidade mais sustentável e responsável. O aumento da conscientização, o reconhecimento da importância estratégica das práticas ESG e a modernização dos padrões de gestão empresarial estão gradualmente moldando um ambiente onde a adoção dessas práticas não é apenas desejável, mas também vista como essencial para a longevidade e relevância das organizações no cenário global.

3 IMPACTO DA RESISTÊNCIA ÀS PRÁTICAS ESG

O impacto da resistência às práticas ESG abrange uma variedade de áreas na operação empresarial, que vão desde aspectos financeiros até a percepção pública e o envolvimento com investidores, clientes e comunidades locais. Nesse contexto, é fundamental examinar a dinâmica dessa resistência e seus efeitos para uma compreensão ampla das complexidades na gestão empresarial contemporânea. Além disso, ao considerar a interseção da resistência às práticas ESG com a reputação empresarial, torna-se relevante explorar as teorias de *Stockholders* e *Stakeholders*, as quais oferecem perspectivas distintas sobre as responsabilidades e objetivos das empresas em relação aos diversos públicos envolvidos.

3.1 TEORIAS STOCKHOLDER E STAKEHOLDERS

A teoria dos Stockholders, como delineado por Silvia (2023), é comumente vinculada à perspectiva convencional da administração empresarial, direcionando sua atenção principalmente para os interesses dos acionistas e a maximização do valor para estes investidores. Sob essa perspectiva, o principal objetivo das empresas é gerar retornos financeiros para os investidores, priorizando a eficiência operacional e o lucro como medidas-chave de desempenho. Nesse sentido, a resistência às práticas ESG pode ser compreendida como uma manifestação da busca pela maximização dos interesses dos acionistas no curto prazo, em detrimento de considerações mais amplas de sustentabilidade e responsabilidade social. Deste modo, Silvia e Pontes (2021, p.2) vão ressaltar que:

A teoria dos Stockholders ou Shareholders - acionistas ou proprietários -, defende que o único objetivo do administrador deve ser a maximização do lucro para a empresa, e essa perspectiva utilitarista verberou durante muito tempo. Assim, por possuir raízes nos princípios da economia e finanças os investimentos em questões ligadas à responsabilidade socioambiental representam um custo o que leva a diminuição e desvio da riqueza dos acionistas e posteriormente o valor da organização. Portanto, ela associa uma possível relação negativa entre práticas de desenvolvimento sustentável e desempenho financeiro

Por outro lado, a teoria dos *Stakeholders* propõe uma abordagem mais ampla e inclusiva, que reconhece a importância de considerar e equilibrar os interesses de todos os públicos envolvidos ou impactados pelas operações de uma empresa. Além dos acionistas, os *Stakeholders* incluem clientes, funcionários, fornecedores, comunidades locais e outros grupos que têm interesse ou são afetados pelas atividades empresariais. Sob essa ótica, a resistência às práticas ESG pode refletir uma falta de consideração adequada pelos impactos sociais e ambientais das operações empresariais, negligenciando o compromisso com a criação de valor de longo prazo para todas as partes interessadas envolvidas.

Em contrapartida, a teoria dos *Stakeholders* está direcionada a uma visão positiva. O uso do termo *Stakeholder* emergiu do trabalho precursor do *Stanford Research Institute* (agora SRI internacional) na década de 1960 e se mostra eficientemente apropriado para o ambiente de negócios contemporâneo, devido à ocorrência das rápidas transformações. Já a abordagem da teoria surgiu em meados da década de 1980 tendo como ponto inicial a publicação de R. Edward Freeman intitulada *Strategic Management - a Stakeholder Approach*, em 1984. Desse modo, o conceito de *Stakeholders* refere-se a qualquer grupo ou indivíduo que seja impactado ou possa interferir no alcance dos objetivos de uma organização. Bem como, está relacionado com o gerenciamento estratégico, a gerência e integração dos interesses dos acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e outras partes, que venha a garantir o sucesso a longo prazo da empresa. Sendo assim, deriva

de um movimento relativamente novo, pautado no gerenciamento das partes interessadas, e que objetiva atender às preocupações dos agentes em relação às mudanças ambientais (Silvia; Pontes, 2021, p. 2).

Abrangendo essa questão de maneira mais dinâmica Freeman (1984) oferece uma perspectiva fundamental ao enquadrar a empresa como um ator central em um ecossistema complexo de *stakeholders*. Neste modelo, a empresa é representada como o ponto focal, em torno do qual orbitam diversos grupos de interesse, tais como clientes, fornecedores, funcionários, comunidade local e outros. Essas partes interessadas estão intrinsecamente ligadas à empresa, exercendo influência sobre suas operações e sendo afetadas por suas decisões. A metáfora do mapa proposta por Freeman sugere uma visão holística das interações entre a empresa e seus *stakeholders*, destacando a importância de compreender e gerenciar essas relações para alcançar o sucesso organizacional e a sustentabilidade a longo prazo:

Figura 1: Modelo Inicial de Freeman



Fonte: Freeman (1994, p. 25).

Analisando o mapa, nota-se que é essencial considerar a interatividade contínua entre a empresa e seus *stakeholders*. Essa abordagem considera não apenas a disposição estática em relação à empresa, mas também a natureza em constante evolução dessas relações. Em vez de uma representação estática, o modelo proposto por Freeman (1994) pode ser concebido como um sistema dinâmico, onde as interações entre a empresa e seus *stakeholders* estão sujeitas a mudanças e adaptações ao longo do tempo. Isso implica uma abordagem mais fluida e flexível na gestão das relações com as partes interessadas, permitindo a necessidade de monitoramento constante e ajustes estratégicos para atender às demandas e expectativas em mutação do ambiente externo.

Portanto, ao considerar o impacto da resistência às práticas ESG na reputação empresarial, é essencial examinar criticamente essas teorias e suas implicações para a

governança corporativa e a gestão de stakeholders. Uma compreensão dessas perspectivas teóricas pode informar estratégias eficazes para promover uma cultura organizacional mais responsável e sustentável, alinhada com as expectativas crescentes dos consumidores, investidores e sociedade em geral.

3.2 O PAPEL DOS STAKEHOLDERS NA PROMOÇÃO DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS ESG

No contexto atual, onde a preocupação com questões ambientais e sociais é crescente, as práticas empresariais têm se tornando uma prioridade para muitas organizações. De acordo com Indrunas (2023), os *stakeholders* desempenham um papel fundamental na promoção e influência das empresas na direção a um comportamento mais responsável e alinhado com os princípios da sustentabilidade ambiental, social e de governança (ESG). Esses atores, que incluem desde acionistas e clientes e comunidades locais e ONGs, exercem diferentes formas de engajamento que impactam significativamente na implementação e eficácia dessas práticas.

Conforme observado por Carvalho (2023) em sua análise no Portal ESG, o envolvimento dos *stakeholders* na promoção de práticas ESG pode se manifestar de diversas formas. Grupos de interesse externos, como organizações não governamentais (ONGs) e movimentos sociais, são propensos a lançar campanhas e realizar ações de conscientização para sensibilizar o público, influenciar empresas e impactar políticas governamentais relacionadas à sustentabilidade. Neste aspecto a autora salienta que:

O engajamento de stakeholders do ESG é um fator crucial para o sucesso da implementação das práticas sustentáveis e responsáveis nas empresas. Ao envolver funcionários, clientes, investidores e a comunidade em geral, as organizações podem criar uma sinergia poderosa, impulsionando a cultura de sustentabilidade corporativa [...] A transparência e a comunicação efetiva são alicerces para esse engajamento, permitindo que todas as partes interessadas compreendam os esforços e progressos em relação ao ESG. Além disso, ao integrar o ESG na cultura organizacional e conscientizar os colaboradores sobre sua importância, as empresas podem contar com um time motivado e alinhado com a visão de um futuro mais sustentável [...] A cooperação e o compromisso de todos em relação às práticas ESG não só impulsionam a sustentabilidade corporativa, mas também refletem a consciência crescente sobre a importância de agir de forma responsável diante dos desafios socioambientais globais. Ao adotar esse comprometimento, as empresas não só se tornam agentes de mudança positiva, mas também fortalecem sua posição no mercado, promovendo um mundo mais equitativo, ambientalmente saudável e economicamente próspero para as gerações presentes e futuras (Carvalho, 2023, p. 4).

Em um outra ótica, o ativismo e a pressão dos *stakeholders* também ocorrem internamente, através de canais de governança corporativa e engajamento dos funcionários. Segundo Serralvo e Romaro (2023) acionistas e investidores estão exigindo das empresas uma maior transparência e responsabilidade em relação as práticas ESG. Esse direcionamento interno incentiva as organizações a adotarem medidas proativas para mitigar riscos e aproveitar oportunidades associadas à sustentabilidade.

Além disso, destaca Carvalho (2023) os próprios colaboradores das organizações desempenham um papel fundamental na promoção dessas práticas. Com os programas de engajamento de funcionários, treinamento em sustentabilidade e sistemas de incentivos alinhados com os objetivos ESG tornam-se exemplos de mecanismos que podem potencializar o compromisso e a contribuição dos colaboradores para a implementação bem-sucedida de práticas sustentáveis. Diante desse cenário, é relevante ressaltar algumas estratégias que podem contribuir para promover essas práticas:

Transparência e Comunicação Efetiva (A abertura e a honestidade na divulgação de informações são essenciais para estabelecer a confiança mútua entre a empresa e seus stakeholders); Integração do ESG na Cultura Organizacional (Quando os princípios ambientais, sociais e de governança estão enraizados nos valores e práticas da empresa, eles se tornam parte integrante da identidade corporativa e orientam o comportamento de todos os colaboradores); Capacitação e Conscientização dos Colaboradores (Investir na formação dos funcionários e na disseminação de conhecimentos sobre as práticas sustentáveis é uma estratégia fundamental para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados com os objetivos ESG da empresa); Engajamento dos Clientes (Ao envolver os clientes nessa jornada rumo à sustentabilidade corporativa, as organizações podem ampliar o impacto positivo de suas ações e impulsionar uma mudança significativa em toda a cadeia produtiva); Comunicação com Investidores e Acionistas (Esses stakeholders são fundamentais para o financiamento e o suporte das iniciativas sustentáveis, além de influenciarem significativamente a reputação e a percepção pública da empresa em relação à responsabilidade socioambiental) (Carvalho, 2023, p. 3-4).

Portanto, os *stakeholder* exercem um influência significativa na promoção da adoção de práticas de sustentabilidade ESG nas organizações, moldando suas estratégias, operações e cultura organizacional. Ao considerar e responder aos interesses e preocupações desses atores, as empresas podem avançar na direção de um modelo de negócios mais sustentável e responsável, que busca criar valor não apenas econômico, mas também social e ambiental, a longo prazo.

3.3 IMPLICAÇÕES NO DESEMPENHO FINANCEIRO E REPUTAÇÃO EMPRESARIAL

No que tange ao desempenho financeiro, a resistência das empresas às práticas ESG pode resultar em consequências adversas, tanto de curto quanto de longo prazo. Bieheler (2023) vai salientar que embora a implementação inicial de medidas ESG possa implicar em custos adicionais e desafios operacionais, estudos têm demonstrado que a integração efetiva dessas práticas pode contribuir para a redução de riscos financeiros, aprimoramento da eficiência operacional e identificação de oportunidades de mercado. Portanto, a resistência à adoção de práticas ESG pode impedir as empresas de capturar esses potenciais benefícios financeiros e, conseqüentemente, limitar seu desempenho no mercado competitivo. Neste segmento o autor destaca que:

De modo geral, os estudos apontam para um impacto positivo da adesão às práticas ESG no desempenho econômico-financeiro das empresas, o que está em linha com a teoria dos *stakeholders*. Tal resultado sugere que as empresas podem se beneficiar no médio e no longo prazo ao aderir a tais práticas. Apesar dos inegáveis custos que estão associados à implementação de projetos voltados à governança corporativa e à responsabilidade socioambiental, a literatura recente indica que os benefícios compensam satisfatoriamente tais custos (Bieheler, 2023, p. 43-44).

Além disso, aponta Mazzioni *et al.*, (2023) a reputação empresarial está intrinsecamente ligada à percepção pública das práticas ESG adotadas por uma empresa. A resistência em abraçar essas práticas pode resultar em uma percepção negativa por parte dos consumidores, investidores e outros *stakeholders*, comprometendo a confiança e a lealdade em relação à marca. Em um cenário onde a transparência e a responsabilidade corporativa são cada vez mais valorizadas pelos consumidores conscientes, a falta de comprometimento com as questões ESG pode levar a danos significativos à reputação, afetando a preferência do consumidor e, por consequência, as vendas e a participação de mercado da empresa.

Ademais, o relacionamento com partes interessadas, incluindo investidores, clientes e comunidades locais, também pode ser impactado pela resistência às práticas ESG. De acordo com Issa e Mazon (2022) investidores institucionais, por exemplo, estão cada vez mais considerando os critérios ESG ao tomar decisões de investimento, buscando empresas que demonstrem um compromisso claro com a sustentabilidade e a responsabilidade social. A resistência das empresas em abordar essas questões pode resultar na perda de investimentos e no desinteresse por parte desses investidores. Da mesma forma, clientes e comunidades locais podem preferir se associar a empresas que

demonstram preocupação com o meio ambiente, práticas éticas de trabalho e contribuições positivas para a sociedade, evitando aquelas percebidas como negligentes em relação a esses aspectos. Nesta perspectiva, os autores salientam:

A função social, na seara empresarial, é interpretada como uma responsabilidade social corporativa. A legitimidade da direção geral dos negócios passa a não decorrer tão só da propriedade acionária, mas advir do propósito de servir à coletividade. A tônica da companhia não deverá ser pautada única e exclusivamente pela busca do lucro. As decisões empresariais deverão ser levadas a efeito a partir de substratos éticos e considerando os interesses públicos envolvidos. Para tanto, impõe-se que todas as partes interessadas no processo decisório da empresa tomem acento e dela ativamente participem. A visão hodierna, com efeito, é mais abrangente, por incluir não somente os denominados *shareholders*, compostos pelos sócios e acionistas (majoritários e minoritários), mas também os *stakeholders*, que compreendem os trabalhadores, os consumidores, os fornecedores, os credores, bem como toda a comunidade diretamente envolvida (Issa; Mazon, 2022, p. 38),

Portanto, diante do cenário competitivo e socialmente consciente em que as empresas operam atualmente, a resistência às práticas ESG pode ter impactos significativos e multifacetados no desempenho financeiro, na reputação empresarial e no relacionamento com partes interessadas. A compreensão dos motivos subjacentes a essa resistência e a implementação de estratégias eficazes para superá-la tornam-se imperativos para as organizações que buscam prosperar em um ambiente empresarial cada vez mais exigente e orientado para a sustentabilidade.

4 ESTRATÉGIAS PARA SUPERAR A RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL ÀS PRÁTICAS ESG

A superação da resistência organizacional às práticas Ambientais, Sociais e de Governança (ESG), conforme já evidenciando é uma questão de grande relevância no contexto empresarial contemporâneo, dada a crescente importância atribuída à responsabilidade socioambiental e à sustentabilidade. Para enfrentar esse desafio complexo, diversas estratégias podem ser adotadas pelas organizações, visando promover uma mudança efetiva em suas práticas culturais e organizacionais.

Uma abordagem fundamental para superar a resistência organizacional às práticas ESG é promover uma cultura de comprometimento e engajamento em todos os níveis da organização. Segundo Trennepohl, N. e Trennepohl, T. (2023) Isso envolve a comunicação clara dos valores e objetivos relacionados à sustentabilidade, bem como o envolvimento dos colaboradores em iniciativas e tomadas de decisão relacionadas a questões ESG. Ao estimular a participação ativa dos funcionários e promover uma

compreensão compartilhada dos benefícios das práticas ESG, as organizações podem criar um ambiente propício à mudança e à inovação.

Além disso, é crucial investir em programas de educação e treinamento para sensibilizar os colaboradores em relação a essas práticas. Souza, Silva e Vanali (2024) salientam que isso inclui fornecer informações detalhadas sobre os princípios e diretrizes ESG, bem como oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional para aqueles envolvidos na implementação e monitoramento dessas práticas. Ao aumentar o conhecimento e a competência interna sobre questões ESG, as organizações podem mitigar a resistência decorrente de falta de compreensão ou familiaridade com esses conceitos.

Neste contexto, é possível observar na imagem a seguir quatro competências essenciais que podem ser incorporadas em programas educacionais voltados para práticas ESG:

figura 2: Quatro competências de uma liderança ESG



Fonte: Sagarioni (2022)

Desta maneira, as quatro competências essenciais destacadas por Sagarioni (2022) são fundamentais para a educação corporativa em práticas ESG. Elas permitem que as empresas adotem uma abordagem holística na formulação de estratégias sustentáveis, engajem todas as partes interessadas relevantes, busquem soluções inovadoras para desafios socioambientais e considerem os impactos de suas ações no futuro, resultando na criação de valor sustentável e no desenvolvimento a longo prazo.

Outra estratégia eficaz para superar a resistência organizacional às práticas ESG é estabelecer incentivos e recompensas que reconheçam e valorizem o engajamento e o desempenho relacionados à sustentabilidade. Schilling (2024) discorre que isso pode incluir a integração de metas e indicadores ESG nos sistemas de avaliação de desempenho

e remuneração, bem como a implementação de programas de reconhecimento e premiação para indivíduos e equipes que demonstrem excelência em práticas sustentáveis. Ao alinhar esses incentivos com objetivos ESG, as organizações podem incentivar comportamentos e decisões que promovam a adoção e a internalização dessas práticas em toda a empresa.

Ademais, a transparência e a prestação de contas são elementos-chave na superação da resistência organizacional às práticas ESG. Segundo Hoss (2023) as empresas devem se comprometer com a divulgação regular e transparente de informações sobre seu desempenho em relação a questões ESG, incluindo dados sobre impactos ambientais, políticas sociais e práticas de governança corporativa. Ao fornecer informações claras e acessíveis aos *stakeholders* internos e externos, as organizações podem construir confiança e legitimidade em relação às suas iniciativas e esforços relacionados à sustentabilidade. A autora enfatiza que um dos elementos essenciais para a transparência de uma empresa em relação às práticas ESG são os relatórios anuais de sustentabilidade, os quais são:

Ferramentas essenciais para comunicar as ações e os resultados das empresas em relação à sustentabilidade. Eles fornecem um panorama abrangente das práticas ESG adotadas, destacando os objetivos, metas, iniciativas e progressos alcançados. Esses relatórios permitem que os *stakeholders* avaliem o desempenho da empresa e compreendam seu compromisso com a sustentabilidade, promovendo a transparência e responsabilidade (Hoss, 2023, p.2)

Um outro aspecto fundamental salientar nesse contexto de superação de resistência organizacional às práticas ESG, é sobre o índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3. De acordo com Franco e Ribeiro (2024) o ISE B3 é um indicador que avalia o desempenho das empresas listadas na bolsa brasileira em relação a critérios de sustentabilidade ambiental, social e de governança corporativa (ESG). Empresas incluídas nesse índice demonstram um comprometimento efetivo com as práticas sustentáveis e responsáveis, o que as torna exemplos relevantes para inspirar outras organizações que buscam superar a resistência interna à adoção de tais práticas.

Além disso, Souza (2023) ressalta que o ISE B3 representa não apenas um reconhecimento público das empresas que priorizam a sustentabilidade, mas também uma fonte valiosa de aprendizado *benchmarking* para outras organizações. Ao observar as estratégias e iniciativas implementadas pelas empresas listadas no ISE B3, as corporações

que enfrentam resistência interna à adoção das práticas ESG podem identificar abordagens bem-sucedidas e adaptá-las ao seu contexto específico.

Um índice é um instrumento que pode ser visto como um *benchmark* de um mercado ou setor refletido por ele. O Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE), por exemplo, seleciona as empresas consideradas com as melhores práticas quando levados em conta os fatores ESG, o que resulta em uma carteira teórica de ativos elaborada de acordo com os critérios estipulados em sua metodologia (Souza, 2023, p. 36).

Assim, o ISE B3 não apenas promove a conscientização sobre a importância da sustentabilidade corporativa, mas também estimula a disseminação das melhores práticas e contribui para o avanço geral das políticas e estratégias ESG no ambiente empresarial brasileiro:

Isso demonstra a preocupação do mercado com as questões ambientais e como isso afeta o olhar do investidor para as empresas, que por sua vez, costumam investir na própria sustentabilidade e a comunidade a sua volta, não apenas por que é importante lidar com questões sociais, mas porque é bem-visto pelos consumidores em geral, trabalhar com sustentabilidade é agregar valor para sua marca, sua empresa. Em uma geração marcada pela opinião instantânea e explosão de informações lançadas em redes sociais, nenhuma empresa quer ser cancelada, pelo contrário, querem ser “bem-vistas” pelo público cada vez mais crítico e presente (Franco; Ribeiro, 2023, p. 207).

Em síntese, para superar a resistência organizacional às práticas ESG e fomentar uma autêntica transição rumo à sustentabilidade, é crucial adotar uma abordagem abrangente. Tal abordagem não apenas implica em fomentar uma cultura de engajamento e comprometimento em todos os estratos da organização, mas também em realizar investimentos substanciais em programas educacionais e de treinamento abrangentes.

Adicionalmente, a transparência e a prestação de contas por meio de relatórios de sustentabilidade são elementos indispensáveis para evidenciar o comprometimento da empresa com a responsabilidade socioambiental. A relevância do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 não deve ser subestimada, uma vez que serve como uma ferramenta valiosa para orientar as empresas em direção às melhores práticas e estimular mudanças benéficas em toda a comunidade empresarial brasileira.

Por fim, essas estratégias combinadas desempenham um papel fundamental na criação de um ambiente propício à mudança, na promoção da inovação e na efetiva adoção das práticas ESG pelas organizações, com o intuito não apenas de alcançar o sucesso financeiro, mas também de garantir o bem-estar das gerações atuais e futuras, assim como a preservação do meio ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, a análise das barreiras à adoção de práticas ESG revela a complexidade e os desafios enfrentados pelas organizações no processo de transição para uma abordagem mais sustentável e socialmente responsável. Ao longo deste estudo, foi possível identificar uma série de razões que contribuem para a resistência organizacional, incluindo questões financeiras, pressões de curto prazo, falta de conscientização e preocupações com competitividade. Esses obstáculos destacam a necessidade de estratégias eficazes e abordagens holísticas para promover a adoção efetiva das práticas ESG dentro das empresas.

Um dos principais aspectos desta pesquisa é a importância de promover uma cultura organizacional que valorize e priorize as questões ESG em todos os níveis da organização. Isso inclui o comprometimento claro da liderança, o envolvimento dos funcionários e a integração dos princípios ESG nas operações e estratégias empresariais. Além disso, estratégias específicas, como investir em programas de educação e treinamento e estabelecer incentivos e recompensas alinhados às práticas ESG, foram identificadas como essenciais para superar a resistência interna.

Outra consideração importante é a necessidade de transparência e prestação de contas por parte das empresas, por meio da divulgação regular de informações sobre seu desempenho em relação às questões ESG. Relatórios de sustentabilidade transparentes e acessíveis são ferramentas essenciais para construir confiança e legitimidade junto aos stakeholders internos e externos.

Além disso, a análise das estratégias adotadas por empresas incluídas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 destacou a importância do benchmarking e da aprendizagem mútua na promoção da adoção de práticas ESG. Ao observar e aprender com as melhores práticas de empresas líderes em sustentabilidade, outras organizações podem identificar abordagens bem-sucedidas e adaptá-las ao seu contexto específico.

Em última análise, este estudo destaca a complexidade e a importância do processo de adoção de práticas ESG nas empresas. Enfrentar esses desafios requer um compromisso firme da liderança, a implementação de estratégias abrangentes e a promoção de uma cultura organizacional que valorize a sustentabilidade e a responsabilidade social. Ao superar a resistência organizacional e promover uma verdadeira transformação rumo à sustentabilidade, as empresas podem não apenas

garantir sua relevância e longevidade no mercado, mas também contribuir positivamente para o bem-estar das gerações presentes e futuras e para a preservação do meio ambiente.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Thaynan Cavalcanti. **Análise da relação entre os indicadores de desempenho sustentável (ESG) e desempenho economico-financeiro de empresas listadas na B3**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2020.

BARBOSA, Gustavo de Souza; COLLAÇO, Manuela Fernandes; SILVA, José Carlos da. Os Desafios na Implementação de Práticas ESG em Empresas de Pequeno e Médio Porte.. Trabalho de Graduação em Gestão Empresarial, São Paulo, 2023.

BIEHLER, Marcus Vinicius. **O impacto ESG no desempenho financeiro corporativo: uma revisão da literatura**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2023.

CARVALHO, Fernanda de. **PORTA DO ESG (2023) Como Engajar Stakeholders no ESG?** Disponível em: <https://portaldoesg.com.br/esg-como-engajar-stakeholders/> Acesso em: 20 Abr de 2023.

FRANCO, Caio Lucas Augusto. RIBEIRO, Alex Mussoi. Value relevance das práticas socioambientais: como o mercado avaliou a inclusão das empresas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) na última década. In: **Ciências contábeis e atuariais: Tópicos atuais em pesquisa-volume 2**, v. 2, n. 1, p. 196-209, 2024.

FREEMAN, R. Edward. **he politics of stakeholder theory: Some future directions**. **Business Ethics Quarterly**, v.4, 1994.

HOSS, Louise (2023). **A Importância da transparência nas práticas ESG**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-da-transpar%C3%A2ncia-nas-pr%C3%A1ticas-esg-ecovalor> Acesso em: 20 Abr de 2024.

INDRIUNAS, Luís. **Diversidade, ESG e relacionamento com stakeholders**. Editora Senac São Paulo, 2023.

ISSA, Rafael Hamze; MAZON, Cassiano. Adoção e Implementação das Práticas ESG (Environmental, Social and Governance) pelas Empresas Estatais. **Cadernos**, v. 1, n. 8, p. 35-52, 2022.

MAZZIONI, Sady et al. Reflexos das práticas ESG e da adesão aos ODS na reputação corporativa e no valor de mercado. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 3, p. 59-77, 2023.

OKAMOTO, Bianca. **Estudo sobre a relação do desempenho financeiro e desempenho ESG**. Tese de Graduação – Curso de Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo São Paulo, 2022.

ONOFRE, Arthur Borges. **Uma estrutura para implementação de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) em micro e pequenas empresas.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

SAGARIONI, Mariana (2022). **Educação corporativa ESG: precisamos falar (e com urgência) sobre a formação de lideranças.** Disponível em: <https://netzero.projetodraft.com/educacao-corporativa-esg-por-que-as-empresas-precisam-deste-apoio-na-formacao-de-seus-lideres/> Acesso em: 20 Abr de 2024.

SCHILLING, Rodrigo Peter. "**In-sait**" criativo: a base para a sua Jornada da Inovação. Editora Dialética, 2024.

SERRALVO, Francisco Antonio; ROMARO, Paulo. **ESG Uma visão plural.** Digitaliza Conteúdo, 2023.

SILVA, Marcos Mateus da; BERNARDO, Cristiane Hengler Corrêa; JUNIOR, Sergio Silva Braga. Relação entre características de greenwashing e lealdade dos consumidores: uma revisão bibliográfica sistemática. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 12, p. e16391210900-e16391210900, 2020.

SILVA, Tharcysio Cordeiro de Farias. **Comparativos de lucratividade entre empresas ESG listadas no índice de sustentabilidade da B3 com as não listadas.** Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2023.

SOUZA, Giselen de; SILVA, Tailaine Pereira da; VANALI, Ana Crhistina. ESG E EMPREENDEDORISMO: FOCANDO NA ESTRATÉGIA AMBIENTAL. **Conhecimento Interativo**, v. 17, n. 2, p. 79-103, 2024.

SOUZA, Rafaella Cássia Andrade de. **ESG: um panorama das práticas adotadas pelas empresas do setor de energia elétrica participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) da Brasil, Bolsa, Balcão (B3).** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

TORREZAN, Luigi (2023). **ESG descomplicado: entendendo os conceitos básicos.** Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/esg-descomplicado-entendendo-os-conceitos-b%C3%A1sicos-luigi-torrezan> Acesso em: 09 Abr de 2024.

TRENNEPOHL, Natascha; TRENNEPOHL, Terence. **Esg e Compliance-Interfaces, desafios e oportunidades-1ª edição 2023.** Saraiva Educação SA, 2023.

TREVISAN, Leonardo Nelmi. VELOSO, Elza Fátima Rosa. O impacto ESG: A função das novas tecnologias na construção das carreiras sustentáveis. In: **ESG: Uma visão Plural** [Livro Eletrônico]. Org. Paulo Romaro. Francisco Antônio Serralvo. 1.ed. – São Paulo: Estação das letras e cores, 2022.