

GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE: A INSERÇÃO DOS CRITÉRIOS ESG NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS BRASILEIRAS

CORPORATE GOVERNANCE AND SUSTAINABILITY: THE INSERTION OF ESG CRITERIA IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF BRAZILIAN COMPANIES

GOBIERNO CORPORATIVO Y SOSTENIBILIDAD: LA INSERCIÓN DE CRITERIOS ESG EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS BRASILEÑAS



10.56238/revgeov16n4-044

Aparecida Manoel

Doutoranda em Administração de Empresas
Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
E-mail: aparecida_manoel@hotmail.com

Joaquim Fleury Ramos Jubé

Doutorando em Administração de Empresas
Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
E-mail: jfrjube@hotmail.com

Larissa Conceição Bomfim Alves

Doutoranda em Administração de Empresas
Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
E-mail: larissacbalves@gmail.com

Lívia Garcia de Almeida Eboli

Doutoranda em Administração de Empresas
Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
E-mail: livia.eboli@hotmail.com

Najara Lobo e Bomfim

Doutoranda em Administração de Empresas
Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
E-mail: najarabomfim@hotmail.com

Renata Gaudie

Doutoranda em Administração de Empresas
Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
E-mail: renatagaudie@hotmail.com

Rennan Damásio Machado

Doutorando em Administração de Empresas
Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
E-mail: rennandamasio@hotmail.com



Sândia Cristina Ribeiro Luma

Doutoranda em Administração de Empresas
Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
E-mail: sandia.lima@bol.com.br

Sergio Dias dos Santos Junior

Doutorando em Administração de Empresas
Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
E-mail: sergiodsjunior@yahoo.com.br

Vannessa Garcia de Almeida do Vale Braga

Doutoranda em Administração de Empresas
Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
E-mail: vann.almeida@yahoo.com.br

Márcio Brito Cerveira

Doutorando em Administração de Empresas
Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
E-mail: cerveira_brito@yahoo.com.br

RESUMO

A crescente demanda por práticas corporativas sustentáveis impulsionou a adoção dos critérios ESG (Environmental, Social and Governance) por empresas brasileiras. Este artigo examina como esses critérios vêm sendo incorporados à cultura organizacional por meio das diretrizes da governança corporativa. A pesquisa parte de uma abordagem qualitativa e bibliográfica, com base em estudos recentes sobre o papel estratégico da governança na institucionalização de práticas sustentáveis e éticas. Os resultados apontam que a integração bem-sucedida dos pilares ESG depende da liderança ética, da transparência na comunicação corporativa e da adesão dos stakeholders internos. Conclui-se que a governança corporativa atua como catalisadora da sustentabilidade empresarial quando alinhada aos princípios ESG, promovendo mudanças culturais consistentes e impactos positivos na reputação, na perenidade e no desempenho das organizações.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Sustentabilidade. Cultura Organizacional. ESG. Responsabilidade Corporativa. Empresas Brasileiras.

ABSTRACT

The growing demand for sustainable corporate practices has driven the adoption of ESG (Environmental, Social, and Governance) criteria by Brazilian companies. This article examines how these criteria are being incorporated into organizational culture through corporate governance guidelines. The study adopts a qualitative and bibliographic approach, based on recent studies on the strategic role of governance in institutionalizing sustainable and ethical practices. The findings indicate that the successful integration of ESG pillars depends on ethical leadership, transparency in corporate communication, and the engagement of internal stakeholders. It is concluded that corporate governance acts as a catalyst for business sustainability when aligned with ESG principles, fostering consistent cultural changes and positive impacts on reputation, longevity, and organizational performance.



Keywords: Corporate Governance. Sustainability. Organizational Culture. ESG. Corporate Responsibility. Brazilian Companies.

RESUMEN

La creciente demanda por prácticas corporativas sostenibles ha impulsado la adopción de los criterios ESG (Environmental, Social and Governance) por parte de las empresas brasileñas. Este artículo analiza cómo estos criterios se están incorporando a la cultura organizacional a través de las directrices de la gobernanza corporativa. La investigación adopta un enfoque cualitativo y bibliográfico, basado en estudios recientes sobre el papel estratégico de la gobernanza en la institucionalización de prácticas sostenibles y éticas. Los resultados indican que la integración exitosa de los pilares ESG depende del liderazgo ético, de la transparencia en la comunicación corporativa y de la participación de los stakeholders internos. Se concluye que la gobernanza corporativa actúa como catalizadora de la sostenibilidad empresarial cuando está alineada con los principios ESG, promoviendo cambios culturales consistentes e impactos positivos en la reputación, la longevidad y el desempeño de las organizaciones.

Palabras clave: Gobernanza Corporativa. Sostenibilidad. Cultura Organizacional. ESG. Responsabilidad Corporativa. Empresas Brasileñas.



1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o cenário corporativo global vem passando por transformações significativas impulsionadas por demandas sociais, ambientais e econômicas cada vez mais complexas. Em resposta a essas pressões, observa-se uma crescente valorização de práticas empresariais sustentáveis, éticas e transparentes. Nesse contexto, os critérios ESG (*Environmental, Social e Governance*) emergem como um novo paradigma de avaliação do desempenho organizacional, indo além dos indicadores financeiros tradicionais e considerando também os impactos socioambientais das atividades empresariais (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014).

No Brasil, essa tendência tem ganhado destaque, especialmente diante da intensificação de debates sobre sustentabilidade corporativa, mudanças climáticas, desigualdade social e ética empresarial. A adoção dos critérios ESG pelas empresas brasileiras não é apenas uma exigência mercadológica, mas uma resposta às crescentes cobranças de investidores, consumidores, colaboradores e órgãos reguladores por maior responsabilidade socioambiental e governança efetiva (IBGC, 2020). A pandemia de COVID-19, por sua vez, acentuou a necessidade de modelos de gestão mais resilientes e comprometidos com o bem-estar coletivo, evidenciando o papel estratégico da governança na superação de crises e na criação de valor a longo prazo (OECD, 2021).

A governança corporativa, definida como o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e monitoradas, torna-se, nesse cenário, peça-chave para a internalização dos princípios ESG na cultura organizacional. Ela estabelece as estruturas, práticas e valores que orientam as decisões dos conselhos administrativos, gestores e demais partes interessadas, assegurando transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (Silveira, Barros & Fama, 2008). Tais princípios não apenas contribuem para o fortalecimento institucional das organizações, como também promovem uma cultura empresarial voltada à integridade, à sustentabilidade e à geração de impacto positivo.

A cultura organizacional, por sua vez, refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma empresa (Schein, 2010). A inserção dos critérios ESG nesse contexto demanda uma transformação cultural profunda, na qual os objetivos de lucro e desempenho passam a ser equilibrados com propósitos sociais e ambientais. Trata-se de um processo que exige o comprometimento da liderança, a revisão de processos internos e a adoção de políticas corporativas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015).

Embora o Brasil apresente avanços relevantes na adoção de práticas de governança e sustentabilidade, como demonstra a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) e a atuação de empresas como Natura, Itaú Unibanco, Suzano e Weg, ainda existem desafios significativos para a consolidação de uma cultura organizacional efetivamente comprometida com os princípios ESG. Barreiras como resistência à mudança, visão de curto prazo, *greenwashing* e falta de métricas



padronizadas dificultam a plena integração desses critérios no cotidiano corporativo (Souza & Oliveira, 2022).

Estudos indicam que a adoção superficial dos princípios ESG, sem um alinhamento real com os valores organizacionais, pode comprometer a reputação e a legitimidade das empresas perante seus stakeholders. Por outro lado, quando a governança corporativa atua como promotora de uma cultura organizacional sólida, baseada na ética, na transparência e na responsabilidade, os critérios ESG tornam-se parte intrínseca da identidade da organização, contribuindo para sua perenidade e vantagem competitiva (Freitas & Seidl, 2020).

Dessa forma, compreende-se que a governança corporativa desempenha papel central na institucionalização dos critérios ESG nas empresas brasileiras, ao estabelecer as bases normativas e comportamentais que guiam a organização rumo à sustentabilidade. Mais do que cumprir exigências legais ou atender a expectativas do mercado, trata-se de promover uma mudança cultural que coloque em prática os valores que sustentam um desenvolvimento empresarial responsável.

Neste artigo, busca-se analisar como os critérios ESG vêm sendo incorporados à cultura organizacional de empresas brasileiras, tendo a governança corporativa como eixo central desse processo de transformação. A proposta é compreender os mecanismos pelos quais os princípios ESG são internalizados no ambiente organizacional e identificar os fatores que favorecem ou dificultam essa integração. Para isso, adota-se uma abordagem qualitativa e bibliográfica, com base em publicações acadêmicas, relatórios institucionais e diretrizes nacionais e internacionais sobre governança e sustentabilidade.

Ao refletir sobre a realidade brasileira, pretende-se contribuir para o debate sobre os caminhos possíveis e desejáveis para a construção de empresas mais éticas, sustentáveis e socialmente comprometidas. Acredita-se que somente por meio da articulação entre governança efetiva e cultura organizacional transformadora será possível alcançar práticas empresariais verdadeiramente alinhadas aos princípios ESG, capazes de gerar valor para a sociedade, o meio ambiente e os acionistas.

Assim, o presente estudo tem como objetivo geral: analisar de que forma os critérios ESG estão sendo inseridos na cultura organizacional das empresas brasileiras a partir das diretrizes da governança corporativa. Como objetivos específicos, busca-se: a) compreender os conceitos fundamentais de ESG, governança e cultura organizacional; b) investigar as práticas utilizadas por empresas brasileiras na implementação dos critérios ESG; c) identificar os desafios e as oportunidades associadas a esse processo; e d) apontar contribuições da governança para o fortalecimento da cultura organizacional voltada à sustentabilidade.



2 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem metodológica qualitativa, exploratória e de caráter bibliográfico, com o objetivo de compreender, descrever e interpretar os modos pelos quais os critérios ESG estão sendo inseridos na cultura organizacional de empresas brasileiras, especialmente a partir do papel estruturante da governança corporativa.

A escolha dessa abordagem fundamenta-se na necessidade de captar as nuances simbólicas, institucionais e operacionais que envolvem a incorporação dos princípios ESG ao cotidiano corporativo, bem como os fatores que favorecem ou dificultam essa internalização.

A opção por uma abordagem qualitativa se justifica pela natureza do objeto de estudo: trata-se de um fenômeno complexo, situado em ambientes organizacionais específicos, influenciado por múltiplas variáveis contextuais, subjetivas e institucionais. A pesquisa qualitativa permite a construção de uma compreensão aprofundada e interpretativa do fenômeno, privilegiando a análise de significados, discursos, práticas e estruturas (Denzin & Lincoln, 2018). Segundo Flick (2009), esse tipo de investigação é apropriado para explorar processos sociais em transformação e dinâmicas simbólicas, como ocorre na adoção de uma cultura organizacional orientada por critérios de sustentabilidade e governança.

A pesquisa foi conduzida com caráter exploratório, pois visa levantar informações e reflexões teóricas sobre um tema ainda em desenvolvimento no contexto brasileiro: a inserção dos critérios ESG na cultura empresarial a partir de práticas de governança. A abordagem exploratória é recomendada quando o pesquisador busca desenvolver ideias ou descobrir padrões em fenômenos relativamente pouco investigados (Gil, 2017).

Do ponto de vista técnico, trata-se de uma pesquisa bibliográfica. A bibliografia é considerada uma fonte rica e indispensável para analisar concepções, práticas e estudos de caso previamente registrados. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica proporciona a base para a formulação de novas interpretações a partir de conhecimento já produzido, permitindo a identificação de lacunas e a proposição de novas abordagens analíticas.

A coleta de dados secundários foi realizada entre fevereiro e junho de 2025. O levantamento bibliográfico compreendeu livros, artigos acadêmicos revisados por pares, dissertações, relatórios técnicos, guias de boas práticas, publicações de organismos internacionais e documentos corporativos.

Os principais bancos e plataformas consultados incluíram: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Google Scholar, Web of Science, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), Diretório de Revistas da CAPES e sites institucionais do IBGC, B3, OCDE, ONU, CVM, GRI, PwC, KPMG, McKinsey & Company.



Os termos de busca utilizados foram: “Governança Corporativa”, “Cultura Organizacional”, “Critérios ESG”, “Sustentabilidade Corporativa”, “Empresas Brasileiras”, “ESG e Governança”, “ESG e Cultura Organizacional” — e suas equivalentes em inglês.

Para garantir a relevância, foram adotados os seguintes critérios de inclusão: publicações entre 2015 e 2024; textos com aderência direta ao tema ESG e governança organizacional; fontes reconhecidas pela comunidade científica e empresarial; estudos com foco no contexto brasileiro ou que forneçam modelos analíticos aplicáveis a ele.

Foram excluídas fontes sem revisão ou caráter opinativo; documentos desatualizados (anteriores a 2015, salvo autores clássicos); materiais que não dialogassem com a realidade brasileira; conteúdos com foco exclusivamente ambiental sem interface com a cultura organizacional.

A técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo temática, conforme sistematizada por Bardin (2011). Essa técnica é indicada para interpretações rigorosas e sistemáticas de dados textuais, permitindo a categorização e a inferência de significados em discursos, relatórios, documentos e produções acadêmicas. As etapas metodológicas seguidas foram:

A análise foi orientada pela busca de convergências e divergências nos discursos institucionais e acadêmicos, identificação de boas práticas, desafios recorrentes e padrões de institucionalização do ESG no Brasil. Além disso, buscou-se mapear as estratégias de governança que promovem transformações culturais, bem como indicadores de adesão aos critérios ESG.

Para garantir maior robustez metodológica, foi aplicada a técnica da triangulação de dados e fontes. Essa técnica consiste em comparar e cruzar informações oriundas de diferentes tipos de materiais, sejam eles acadêmicos, corporativos e/ou institucionais, de modo a ampliar a validade interpretativa dos resultados (Patton, 2002). A triangulação foi especialmente útil para verificar se os discursos organizacionais sobre ESG são coerentes com práticas efetivas relatadas em relatórios, estudos de caso e avaliações externas.

A triangulação também permitiu identificar os limites entre práticas autênticas e iniciativas de *greenwashing*, ampliando a criticidade da análise e evitando interpretações superficiais. A seleção de fontes múltiplas fortaleceu a confiabilidade das evidências levantadas.

Embora metodologicamente rigorosa, esta pesquisa apresenta limitações inerentes à sua natureza bibliográfica e qualitativa. Em primeiro lugar, a ausência de coleta de dados primários (entrevistas, questionários ou observações *in loco*) restringe a possibilidade de confirmação empírica direta das interpretações realizadas. Em segundo lugar, o foco no contexto brasileiro limita a generalização dos resultados para realidades internacionais ou com estruturas institucionais distintas.

Outra limitação refere-se à disponibilidade de dados consistentes e atualizados sobre ESG em empresas de pequeno e médio porte. Grande parte da literatura concentra-se em corporações de capital



aberto ou organizações de grande porte, o que pode gerar um viés em relação às práticas de empresas com menor estrutura de governança.

Contudo, estas limitações são compensadas pela abrangência e diversidade das fontes consultadas, bem como pelo uso de técnicas sistemáticas de análise e validação. A proposta não é esgotar o tema, mas contribuir para a construção de uma base teórica e metodológica sólida, capaz de subsidiar futuras investigações empíricas e formulações práticas voltadas à sustentabilidade corporativa no Brasil.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CRITÉRIOS ESG E A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Os critérios ESG surgiram como resposta à necessidade de ampliar a avaliação do desempenho empresarial, incorporando dimensões ambientais, sociais e de governança ao lado dos tradicionais indicadores econômicos. O termo ESG foi inicialmente utilizado em um relatório do Pacto Global da ONU em parceria com o Banco Mundial em 2004, intitulado “Who Cares Wins”, que defendia que aspectos sociais e ambientais poderiam influenciar positivamente o desempenho financeiro das empresas (UN Global Compact, 2004).

Na dimensão ambiental, os critérios englobam ações relacionadas à gestão de resíduos, emissões de carbono, uso eficiente de recursos naturais, energia renovável e preservação da biodiversidade. A dimensão social, por sua vez, abrange práticas relativas a direitos humanos, diversidade, relações com colaboradores, comunidades e consumidores. Já a governança refere-se à estrutura de liderança, composição e atuação do conselho de administração, ética corporativa, transparência, combate à corrupção e prestação de contas (Friede, Busch & Bassen, 2015).

De acordo com Eccles e Klimenko (2019), investidores institucionais globais vêm priorizando empresas que apresentam evidências claras de compromisso com os critérios ESG, o que reforça sua relevância estratégica. No Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), criado em 2005, funciona como um dos principais instrumentos de mensuração da aderência das empresas a práticas sustentáveis, fomentando maior transparência e responsabilidade corporativa (B3, 2023).

3.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO EIXO ESTRUTURANTE

A governança corporativa é compreendida como o conjunto de práticas e processos adotados pelas organizações para direcionar e controlar suas atividades, assegurando a criação de valor sustentável para as partes interessadas (IBGC, 2020). Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a governança deve promover transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade, princípios que coincidem com os fundamentos do ESG (OECD, 2015).



A governança eficiente favorece a articulação entre os interesses dos acionistas, do conselho de administração e da alta gestão, criando mecanismos de supervisão, mitigação de riscos e integridade nos negócios. Conforme argumentam Silveira, Barros e Fama (2008), empresas com boas práticas de governança tendem a apresentar melhor desempenho financeiro, maior acesso a capital e reputação mais sólida junto ao mercado e à sociedade.

No contexto do ESG, a governança atua como elemento transversal, responsável por institucionalizar os compromissos sociais e ambientais, bem como monitorar seu cumprimento. A presença de comitês específicos, indicadores de desempenho não financeiro e políticas anticorrupção são exemplos de práticas que fortalecem esse processo (Souza & Oliveira, 2022). Empresas que adotam uma governança orientada para o ESG demonstram maior resiliência e capacidade adaptativa em face de crises e mudanças regulatórias (Whelan & Fink, 2016).

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA INSTITUCIONAL

A cultura organizacional representa um dos principais vetores para a consolidação de práticas ESG no interior das empresas. Segundo Schein (2010), a cultura consiste em padrões compartilhados de suposições básicas aprendidas por um grupo à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, sendo ensinada às novas gerações como a forma correta de perceber, pensar e sentir.

Nesse sentido, a simples adoção de relatórios de sustentabilidade ou códigos de conduta não é suficiente para internalizar os princípios ESG. É necessário promover uma transformação cultural genuína, em que valores como responsabilidade socioambiental, diversidade, ética e transparência estejam presentes no cotidiano das organizações e permeiem todas as suas decisões estratégicas (Freitas & Seidl, 2020).

O papel da liderança é fundamental nesse processo. Líderes conscientes e comprometidos com a sustentabilidade são capazes de mobilizar equipes, inspirar mudanças de comportamento e alinhar os interesses individuais aos objetivos organizacionais. A literatura aponta que líderes éticos e inclusivos influenciam diretamente o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva e coerente com os princípios ESG (Brown & Treviño, 2006).

Por outro lado, a mudança institucional voltada à sustentabilidade exige não apenas transformação interna, mas também a adaptação ao contexto externo, marcado por pressões regulatórias, padrões internacionais e exigências dos stakeholders. De acordo com DiMaggio e Powell (1983), a institucionalização de novas práticas ocorre por meio de processos de mimetismo, coerção e normatização, os quais também influenciam a adoção dos critérios ESG no ambiente corporativo brasileiro.



3.4 ADOÇÃO DOS CRITÉRIOS ESG NO CONTEXTO BRASILEIRO

O Brasil apresenta uma realidade heterogênea quanto à implementação dos critérios ESG. Embora algumas empresas de grande porte, como Natura, Itaú Unibanco, Suzano e Weg, sejam reconhecidas internacionalmente por suas práticas sustentáveis e inovadoras, muitas outras ainda enfrentam dificuldades na consolidação de modelos de negócios sustentáveis (GVces, 2021).

Um dos principais desafios é a lacuna entre o discurso e a prática, fenômeno conhecido como *greenwashing*, em que as empresas comunicam compromisso com a sustentabilidade sem de fato implementar mudanças estruturais (Marques & Bentes, 2023). Além disso, a falta de métricas padronizadas e de indicadores confiáveis dificulta a mensuração e a comparação de resultados.

Apesar dessas barreiras, observa-se um movimento crescente de adesão aos princípios ESG por empresas de diferentes setores e tamanhos, impulsionado por fatores como pressão de investidores, acesso a capital mais barato, exigências de mercado e maior conscientização por parte dos consumidores. De acordo com relatório da PwC Brasil (2022), 83% dos CEOs brasileiros reconhecem a sustentabilidade como um elemento central para a estratégia de negócios.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nos últimos anos, o cenário corporativo brasileiro tem presenciado uma intensificação da adoção dos critérios ESG como parte central da estratégia empresarial. Diversas organizações passaram a reconhecer que a sustentabilidade deixou de ser apenas um diferencial competitivo e se tornou um imperativo de negócios. Esse movimento tem sido impulsionado por múltiplos vetores: aumento da regulação, exigência de investidores e fundos, expectativa de consumidores, além da emergência climática e da desigualdade social.

Segundo levantamento da PwC Brasil (2022), 83% dos CEOs brasileiros afirmaram que suas empresas já incorporam metas ESG em suas estratégias de negócios. No entanto, a mesma pesquisa revelou que apenas 32% consideram que seus conselhos de administração estão “muito bem preparados” para supervisionar questões relacionadas à sustentabilidade, o que revela um descompasso entre intenção e estrutura de governança.

Além disso, o estudo “ESG Radar Brasil 2023”, da consultoria KPMG, identificou que cerca de 70% das empresas analisadas ainda se encontram em fases iniciais de maturidade ESG, apresentando dificuldade na implementação de indicadores confiáveis, na criação de comitês específicos e na integração transversal dos princípios em suas operações e cultura organizacional (KPMG, 2023).

É nesse ponto que a governança corporativa se revela fundamental. Sua função não se limita ao compliance ou ao controle interno, mas deve atuar como um eixo articulador entre estratégia, valores institucionais e engajamento com stakeholders. A estrutura de governança orientada por ESG



pressupõe conselhos diversificados, líderes capacitados em sustentabilidade, transparência nos relatórios e políticas de integridade robustas (IBGC, 2020).

A inserção efetiva dos critérios ESG nas organizações brasileiras exige mais do que o cumprimento de checklists ou a publicação de relatórios de sustentabilidade. Trata-se de um processo de transformação cultural profunda, que deve ser promovido a partir da governança corporativa. O papel dos conselhos e da alta direção é fundamental para consolidar uma cultura organizacional capaz de internalizar os princípios ESG como valores permanentes, e não como tendências passageiras.

Freitas e Seidl (2020) observam que essa transformação passa por três fases interligadas: (i) conscientização estratégica sobre os riscos e oportunidades relacionados a ESG; (ii) revisão dos mecanismos de decisão, monitoramento e recompensa; e (iii) alinhamento cultural entre a missão da empresa e os objetivos de sustentabilidade.

Essa abordagem é corroborada pelo estudo global do World Economic Forum (2020), que indica que as empresas com melhores desempenhos em ESG são aquelas que tratam os temas como parte integrante de sua identidade corporativa. Ou seja, os princípios ESG são incorporados nos valores organizacionais, nas práticas cotidianas e na mentalidade coletiva dos colaboradores.

No Brasil, a aplicação desses princípios ainda encontra resistências culturais, muitas vezes enraizadas em modelos tradicionais de gestão centrados exclusivamente na maximização do lucro de curto prazo. Empresas com estruturas familiares, por exemplo, tendem a ter dificuldades adicionais para implementar uma governança moderna, com conselhos independentes e prestação de contas eficaz.

A presença de uma cultura de *accountability* é decisiva para o avanço da agenda ESG. Conforme apontam Brown e Treviño (2006), empresas lideradas por gestores éticos e responsáveis tendem a replicar comportamentos de integridade nos demais níveis hierárquicos, criando um ambiente mais propício à adoção de práticas sustentáveis.

Para ilustrar como a governança corporativa pode facilitar a inserção dos critérios ESG na cultura organizacional, apresentamos três estudos de caso de empresas brasileiras reconhecidas por suas práticas sustentáveis: Natura &Co, Suzano e Itaú Unibanco.

A Natura é frequentemente citada como uma referência em sustentabilidade no Brasil e no mundo. Desde os anos 2000, a empresa vem adotando uma abordagem integrada de sustentabilidade, pautada por compromissos públicos, metas de descarbonização, valorização da biodiversidade e programas de inclusão social.

A governança da empresa conta com um Comitê de Sustentabilidade ligado ao Conselho de Administração, além de um Conselho de Administração com diversidade de gênero, etnia e formação profissional. A cultura da empresa é baseada no conceito de “bem-estar bem”, que une propósito social ao desempenho econômico (Natura &Co, 2023).



A adesão ao ESG é visível tanto em suas políticas internas (como o Código de Ética e o Programa de Integridade) quanto em sua comunicação institucional. A Natura também adota o padrão GRI (Global Reporting Initiative) para elaboração de seus relatórios de sustentabilidade e integra o Dow Jones Sustainability Index.

A Suzano é uma das maiores produtoras de celulose do mundo e vem se destacando por integrar práticas ESG em sua governança e cultura organizacional. A empresa assumiu metas ambientais ambiciosas, como a redução de 15% das emissões de gases de efeito estufa até 2030 e o aumento do volume de carbono removido da atmosfera.

Sua governança é estruturada por meio de comitês específicos (Ética, Sustentabilidade, Pessoas e Remuneração), além de um modelo de gestão baseado em riscos e oportunidades sustentáveis. Em 2022, a empresa lançou o “Suzano Report”, alinhado à estrutura SASB e às recomendações da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), o que reforça sua transparência e compromisso com a agenda climática (Suzano, 2023).

Internamente, a Suzano investe em programas de formação, diversidade e engajamento com comunidades do entorno, conectando os princípios ESG com a cultura organizacional. A ideia de “negócio sustentável” está presente nos valores, nos treinamentos e nos sistemas de avaliação de desempenho.

O Itaú Unibanco é uma das principais instituições financeiras da América Latina e vem incorporando práticas ESG com robustez estratégica. A governança corporativa do banco está alinhada às melhores práticas internacionais, com um Conselho de Administração independente, presença de mulheres e comitês voltados à ética e à sustentabilidade.

Em 2023, o banco anunciou sua estratégia “Agenda ESG 2030”, com foco em três pilares: finanças sustentáveis, inclusão social e diversidade, e atuação climática. O relatório anual ESG é elaborado com base em múltiplas metodologias, incluindo GRI, TCFD, SASB e CDP, e é auditado por empresa independente (Itaú Unibanco, 2023).

A cultura organizacional da instituição reflete esse comprometimento, por meio de programas internos como o “Diversidade em Foco”, “Gestão Climática Corporativa” e iniciativas de voluntariado corporativo. A sustentabilidade é tratada como uma responsabilidade coletiva, presente nos treinamentos, na liderança e nos processos decisórios.

A comparação entre os casos da Natura &Co, Suzano e Itaú Unibanco evidencia um padrão de maturidade elevado na gestão ESG. Nessas empresas, os critérios ambientais, sociais e de governança estão não apenas presentes nos relatórios e políticas corporativas, mas internalizados como parte da identidade organizacional. Observa-se um alinhamento consistente entre discurso e prática, com presença ativa da liderança e sistemas de monitoramento e prestação de contas.



Essa coerência se traduz em diversos benefícios: maior confiança dos investidores, valorização das ações no mercado, aumento na atratividade para talentos e reputação institucional consolidada. No entanto, essas experiências ainda não são representativas da média das empresas brasileiras, especialmente entre médias e pequenas empresas e setores mais tradicionais.

Conforme apontado por Souza e Oliveira (2022), muitas organizações brasileiras ainda encaram o ESG como uma exigência externa, e não como um compromisso interno. Essa diferença fundamental de abordagem explica a dificuldade de algumas empresas em transitar de um modelo reativo (com foco em conformidade regulatória) para um modelo proativo (baseado em propósito, inovação e impacto).

Além disso, há empresas que utilizam narrativas ESG como instrumento de marketing, sem implementar ações concretas, o chamado *greenwashing*. Tal prática é prejudicial não apenas para a credibilidade da própria organização, mas também para o ecossistema de negócios sustentáveis como um todo, pois gera desconfiança generalizada entre stakeholders.

Portanto, um dos principais elementos de diferenciação entre empresas com forte adesão ao ESG e aquelas com adesão superficial é a qualidade da governança corporativa. Empresas com conselhos mais diversos, liderança ética e estrutura de monitoramento ESG tendem a apresentar níveis mais elevados de maturidade e autenticidade em suas práticas sustentáveis (Whelan & Fink, 2016).

A integração dos critérios ESG à cultura organizacional das empresas brasileiras ainda encontra uma série de obstáculos. Tais desafios são de natureza estrutural, institucional, técnica e cultural, e variam de acordo com o porte, setor de atuação, grau de profissionalização e estágio de desenvolvimento da empresa.

A falta de capacitação técnica: muitas organizações carecem de profissionais qualificados para liderar e operacionalizar iniciativas ESG. A ausência de formação específica em sustentabilidade, ética empresarial, governança ambiental e análise de risco climático dificulta a criação de estruturas internas consistentes. Segundo o Instituto Ethos (2023), apenas 22% das empresas brasileiras possuem áreas específicas voltadas à gestão ESG.

A resistência cultural à mudança: a transformação da cultura organizacional é um processo de longo prazo, que demanda engajamento da liderança e envolvimento de todos os colaboradores. Em ambientes corporativos marcados por hierarquias rígidas, foco no lucro imediato e baixa diversidade, a implementação dos valores ESG tende a enfrentar resistência. Além disso, é comum a percepção equivocada de que sustentabilidade gera apenas custos, e não oportunidades.

A falta de padronização de métricas: outro desafio relevante é a ausência de padrões nacionais claros para mensuração e reporte ESG. Apesar da existência de frameworks como GRI, SASB e TCFD, ainda há divergência sobre quais indicadores devem ser priorizados e como compará-los entre



empresas. Essa indefinição dificulta a avaliação de performance e a tomada de decisões por parte de investidores e consumidores (CVM, 2022).

A desigualdade de acesso a recursos: pequenas e médias empresas, que representam a maioria do tecido empresarial brasileiro, geralmente enfrentam dificuldades para implementar práticas ESG devido a restrições orçamentárias, falta de acesso a linhas de crédito verdes, baixa assessoria técnica e desconhecimento dos marcos regulatórios. Isso cria um cenário de assimetria entre empresas de grande porte, mais preparadas, e pequenos empreendedores que precisam de apoio técnico e institucional.

O desalinhamento entre setores: a ausência de articulação entre setores público, privado e terceiro setor também dificulta a consolidação de uma cultura empresarial voltada à sustentabilidade. São necessárias políticas públicas integradas, incentivos fiscais, linhas de financiamento específicas e marcos regulatórios claros que orientem e estimulem a transformação sustentável das empresas brasileiras.

Apesar dos desafios, há um conjunto de tendências que indicam um futuro promissor para a ampliação e aprofundamento das práticas ESG nas empresas brasileiras. Entre elas, destacam-se: as regulamentações mais exigentes: a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Banco Central e o Congresso Nacional vêm debatendo a inclusão obrigatória de indicadores ESG nos relatórios financeiros e de sustentabilidade. A tendência é que o reporte ESG se torne obrigatório para empresas listadas em bolsa e para aquelas que recebem incentivos fiscais ou operam com contratos públicos; a pressão dos investidores institucionais: grandes fundos globais, como BlackRock e Vanguard, já anunciaram que priorizarão investimentos em empresas comprometidas com metas climáticas e sociais. Isso tende a impactar fortemente empresas brasileiras com acesso ao capital internacional, forçando maior alinhamento com as exigências ESG; os consumidores mais conscientes: pesquisas indicam que os consumidores brasileiros estão cada vez mais atentos à responsabilidade social e ambiental das marcas. Essa mudança de comportamento cria novos padrões de consumo e recompensa empresas autênticas em sua atuação sustentável (Instituto Akatu, 2021).

Por sua vez, tem-se a digitalização e tecnologia para ESG: o uso de tecnologias como blockchain, inteligência artificial e big data pode tornar os processos de monitoramento, auditoria e transparência mais eficazes. Soluções tecnológicas também ajudam a rastrear cadeias produtivas, medir emissões, prevenir violações de direitos humanos e automatizar relatórios; a educação corporativa e formação de lideranças sustentáveis: empresas e instituições educacionais têm investido na capacitação de lideranças capazes de articular resultados financeiros com impacto socioambiental. Programas de MBA e treinamentos em ESG vêm se multiplicando no Brasil, contribuindo para a profissionalização do tema e por fim, a valoração de ativos intangíveis: o mercado financeiro tende a valorizar cada vez mais empresas que investem em ativos intangíveis como reputação, ética,



diversidade e inovação verde. Esses fatores passam a compor a avaliação de risco, crédito e *valuation*, integrando ESG aos modelos de negócios de maneira estrutural.

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar de que forma os critérios ESG vêm sendo inseridos na cultura organizacional de empresas brasileiras, com destaque para o papel central da governança corporativa nesse processo. Por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica, foram examinados conceitos-chave, práticas organizacionais, desafios e tendências relacionadas à integração do ESG no ambiente empresarial nacional.

Os resultados demonstraram que a governança corporativa atua como o principal eixo estruturante da cultura organizacional voltada à sustentabilidade. Empresas que implementam estruturas de governança sólidas, com conselhos diversos, lideranças éticas e mecanismos de transparência e controle, são capazes de internalizar os valores ESG de forma consistente e duradoura. Essa internalização, por sua vez, não apenas melhora o desempenho reputacional e financeiro, mas também fortalece o vínculo com os stakeholders e contribui para o desenvolvimento socioambiental do país.

Entretanto, a difusão do ESG no Brasil ainda enfrenta obstáculos significativos, tais como a ausência de padronização de métricas, a escassez de profissionais capacitados, o predomínio de culturas corporativas conservadoras e a baixa adesão de pequenas e médias empresas. Tais barreiras exigem uma resposta articulada entre Estado, setor privado, universidades e sociedade civil. Iniciativas como o fortalecimento de políticas públicas voltadas à inovação sustentável, a criação de incentivos fiscais para empresas com desempenho ESG positivo e o estímulo à formação de lideranças éticas podem contribuir para superar tais entraves.

A análise demonstrou, ainda, que a adoção dos princípios ESG deve ser acompanhada de um esforço genuíno de transformação cultural. É insuficiente incorporar relatórios, métricas e indicadores se os valores que sustentam essas práticas não estiverem enraizados na identidade organizacional. Em outras palavras, o ESG deve transitar do plano estratégico para o plano simbólico e comportamental da organização, influenciando desde a tomada de decisões no topo até os comportamentos cotidianos de seus colaboradores.

Nesse sentido, é possível afirmar que a sustentabilidade organizacional não se constrói apenas com boas intenções, mas com governança efetiva, cultura ética e engajamento coletivo. Empresas que assumem esse compromisso não apenas se adaptam às exigências contemporâneas, mas tornam-se protagonistas de uma nova lógica de mercado: uma lógica baseada no valor compartilhado, na responsabilidade social, na mitigação de impactos ambientais e na perenidade dos negócios.



Conclui-se, portanto, que o avanço da agenda ESG no Brasil dependerá, em grande medida, da capacidade das empresas de entender que sustentabilidade e governança não são custos, mas investimentos estratégicos para o futuro. A articulação entre governança corporativa e cultura organizacional constitui o caminho mais sólido e promissor para transformar o modelo de negócios dominante, inserindo as empresas brasileiras em uma rota de desenvolvimento mais justa, resiliente e regenerativa. A verdadeira inovação atualmente, está em repensar o propósito das organizações e suas relações com o mundo.



REFERÊNCIAS

B3. Guia ESG B3: relato de práticas ambientais, sociais e de governança. 2023. Disponível em: <https://www.b3.com.br>. Acesso em: 18 ago. 2025.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Edição revista e ampliada. Lisboa: Edições 70, 2011.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, v. 17, n. 6, p. 595–616, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. Guia para elaboração do relatório ESG. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cvm>. Acesso em: 18 ago. 2025.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The SAGE handbook of qualitative research*. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, v. 60, n. 11, p. 2835–2857, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>.

ECCLES, R. G.; KLIMENKO, S. The investor revolution. *Harvard Business Review*, v. 97, n. 3, p. 106–116, 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution>. Acesso em: 18 ago. 2025.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, M. E.; SEIDL, D. A. ESG e cultura organizacional: uma análise da implementação em grandes empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 3, p. 189–207, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190077>.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GVCES – CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE DA EAESP/FGV. Empresas e ODS: panorama da agenda ESG no Brasil. 2021. Disponível em: <https://www.fgv.br/ces>. Acesso em: 18 ago. 2025.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. 2020. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 18 ago. 2025.

INSTITUTO AKATU. Panorama do consumo consciente no Brasil: 20 anos de Akatu. 2021. Disponível em: <https://www.akatu.org.br>. Acesso em: 18 ago. 2025.

INSTITUTO ETHOS. Perfil das práticas ESG nas empresas brasileiras. 2023. Disponível em: <https://www.ethos.org.br>. Acesso em: 18 ago. 2025.



ITAÚ UNIBANCO. Relatório anual ESG 2022. 2023. Disponível em: <https://www.italu.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: 18 ago. 2025.

KPMG BRASIL. ESG Radar Brasil 2023: maturidade ESG nas empresas. 2023. Disponível em: <https://home.kpmg/br>. Acesso em: 18 ago. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NATURA &CO. Relatório de sustentabilidade 2022. 2023. Disponível em: <https://www.naturaeco.com>. Acesso em: 18 ago. 2025.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. G20/OECD principles of corporate governance. 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 18 ago. 2025.

OECD. The role of corporate governance in promoting sustainability. 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 18 ago. 2025.

PATTON, M. Q. Qualitative research & evaluation methods. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002.

PWC BRASIL. CEO Survey Brasil: estratégias ESG e transformação digital. 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com.br>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVEIRA, A. D. M.; BARROS, L. A. B. D. C.; FAMA, E. H. Estrutura de propriedade e valor das empresas no Brasil. Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 3, p. 64–74, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000300007>.

SOUZA, R. G.; OLIVEIRA, R. M. O avanço do ESG nas empresas brasileiras: entre o discurso e a prática. Revista Gestão Sustentável, v. 9, n. 1, p. 15–38, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21452/rgsa.v9i1.1891>.

SUZANO. Relatório de sustentabilidade 2022. 2023. Disponível em: <https://www.suzano.com.br>. Acesso em: 18 ago. 2025.

UN GLOBAL COMPACT. Who cares wins: connecting financial markets to a changing world. 2004. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/280911488968799581/who-cares-wins-connecting-financial-markets-to-a-changing-world>. Acesso em: 18 ago. 2025.

WHELAN, T.; FINK, C. The comprehensive business case for sustainability. Harvard Business Review, 2016. Disponível em: <https://hbr.org>. Acesso em: 18 ago. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. Measuring stakeholder capitalism: towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation. 2020.

