



ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

# IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 12, Issue, 03, pp. 54740-54746, March, 2022

<https://doi.org/10.37118/ijdr.24134.03.2022>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

## AFINAL, AS EMPRESAS SE PREOCUPAM COM AS QUESTÕES AMBIENTAIS, SOCIAIS E GOVERNANÇA (ESG)?

\*Mara Solange da Silva Amaral, Vilma Aparecida Caseiro and Celso Machado Junior

PPGA, Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 10<sup>th</sup> January, 2022

Received in revised form

22<sup>nd</sup> January, 2022

Accepted 16<sup>th</sup> February, 2022

Published online 28<sup>th</sup> March, 2022

#### Key Words:

ESG, Sustentabilidade, Governança, Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional.

#### \*Corresponding author:

Mara Solange da Silva Amaral

### ABSTRACT

O artigo busca analisar a incorporação do *Environmental, Social and Governance* ESG na estratégia das empresas e a participação da área de recursos humanos neste processo. Para tanto, a pesquisa contou com a resposta de 150.605 entrevistados de 213 empresas de diferentes setores de atuação. As empresas se posicionam em diferentes estágios de incorporação das temáticas: ambiental, social e governança em suas estratégias e são percebidas de modo distinto pelos colaboradores, estabelecendo assim possibilidades de melhorias nas práticas de gestão de pessoas. Apesar de não se constatar homogeneidade do estágio evolutivo das empresas, foi possível identificar nestas a existência de um direcionamento comum, na incorporação das variáveis: ambiental, social e governança, nas suas práticas de gestão, validando o entendimento que incorporam a ESG. As ações desenvolvidas pela área de recursos humanos se posicionam como um importante componente no processo de integração do *Environmental, Social and Governance* ESG à estratégia das empresas.

Copyright © 2022, Amanda Regina Silva de Melo et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Amanda Regina Silva de Melo, Priscilla Sarmiento Pinto, Rosa Rayanne Lins de Souza, Felipe Ricardo Cisneiros Brito et al. "Afinal, as empresas se preocupam com as questões ambientais, sociais e governança (ESG)?", *International Journal of Development Research*, 12, (03), 54740-54746.

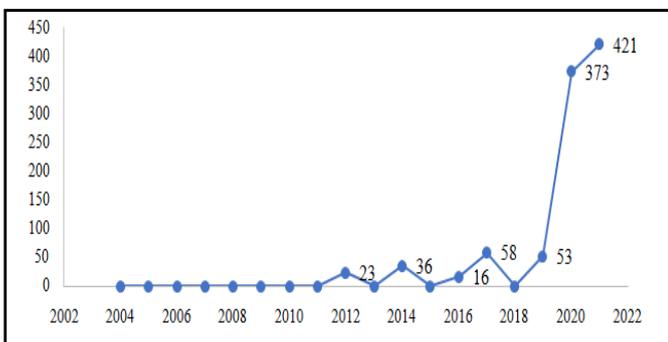
## INTRODUCTION

As empresas buscam se ajustar as demandas da sociedade, que por sua vez estabelece a perspectiva de que as empresas expandam a sua gestão para além dos aspectos econômicos, com a incorporação das questões sociais e ambientais. Ao longo do tempo abordagens como o *Triple Bottom Line*, certificação ambiental ISO 14001, Relatório *Global Reporting Initiative* (GRI), entre outras, buscaram estabelecer proposições destinadas a equalizar a gestão das organizações ao desafio de abordar a economia, a sociedade e o meio ambiente de forma equânime. A compatibilização dos aspectos econômicos, sociais e ambientais também se posiciona adequada para as empresas, pois conforme constataram Silveira e Petrini (2018), as organizações podem aumentar a produtividade de seus recursos e o valor de suas marcas com inovações que, adicionalmente, reduzem o impacto ambiental e transformam os investimentos sociais em vantagem competitiva. Assim, "(...) o debate sobre o valor gerado à empresa por investir voluntariamente em questões socioambientais tornou-se central" (Silveira; Petrini, 2018, p. 56). No entanto, após um contínuo de perspectivas abordando a integração do social e do ambiental à gestão das organizações, bem como de ações das organizações voltadas a adequarem-se às demandas regulatórias, se estabelece o questionamento da viabilidade da abordagem da *Environmental, Social and Governance* – ESG, referindo-se aos

aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa do modo integrado e interdependente. A definição e abordagem da ESG pode ser etérea em relação a outras abordagens, pois conforme apontam Jabbour e Santos (2008) as confusões em torno dos conceitos e definições relacionados ao desenvolvimento sustentável são recorrentes. Para os autores, estes conflitos decorrem das definições se posicionarem de forma ampla e ainda pouco exploradas em uma perspectiva prática e capaz de coadjuvar as organizações a medirem suas contribuições para a sustentabilidade do planeta. Desta maneira, abre-se importante espaço para que as empresas integrem todas as suas ações em torno da sustentabilidade em detrimento de tratar suas iniciativas somente como projetos específicos, pouco integrados ou direcionados pontualmente aos *stakeholders* (Macini et al., 2017). A despeito da urgência de que o desenvolvimento dos negócios, da sociedade e das nações sejam sustentáveis, termo que se tornou conhecido a partir da publicação, em 1987, do Relatório Brundtland, coloca em questão, um modelo de desenvolvimento capaz de atender as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atender suas próprias necessidades (WCED, 1987). No contexto das organizações, medir e comunicar de modo estruturado, comparável e transparente suas práticas, oferecem aos *stakeholders* indícios de que o negócio pode sustentar e sobreviver de maneira mais sustentável. Na perspectiva do público interno, o fator sustentabilidade da organização está relacionado à percepção dos seus

funcionários às práticas de sustentabilidade que a empresa realiza. A percepção, de acordo com a neurociência é um processo mental, caracterizado pela interação ativa do indivíduo com o ambiente e capturada pelos cinco sentidos aliados, “(...) a percepção é o produto da sensibilidade do indivíduo à realidade por ele vivida” (Assis et al., 2020, p.8). Assim, as ações de sustentabilidade implementadas pela empresa, influenciadas por diversos fatores, podem (ou não) ser capturadas pela percepção de seus funcionários. Nesta perspectiva, há de se considerar, que além da percepção, existe a dificuldade que as empresas têm em manter um nível de comunicação adequado com seus funcionários, que em alguns casos se posiciona como um *stakeholder* significativamente crítico do processo. Sabe-se que a implementação e divulgação de métricas e indicadores de avaliação de desempenho da sustentabilidade das empresas é um indispensável para a gestão do ESG, que devem adicionalmente estar associado as ações de *disclosure* e comunicação específica aos *stakeholders* da empresa (Morioka et al., 2018), além de aumentar a aderência de suas operações aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável ODS (ONU, 2015). Neste contexto, este estudo tem como objetivo analisar a incorporação do *Environmental, Social and Governance* na estratégia das empresas e a participação da área de recursos humanos neste processo. Vale destacar, que apesar da possibilidade de tradução, este estudo fará referência ao termo *Environmental, Social and Governance (ESG)* no idioma inglês, de origem e por ser o mais usual.

Uma das primeiras referências do termo *ESG*, é datada de 2004 no relatório do Banco Mundial chamado *Who Cares Wins* (United Nations, 2004). A publicação é resultado da iniciativa conjunta de 24 instituições financeiras de nove países signatários, cuja soma de seus ativos superavam, à época, seis trilhões de dólares. A produção do documento foi articulada por Kofi Annan então Secretário Geral da Organização das Nações Unidas ONU como uma das ações de implementação do Pacto Global, assinado em 2000. O Pacto Global propõe diretrizes e recomendações para a tomada de decisões sobre investimentos que integrem as questões ambientais, sociais e de governança corporativa, como “princípio universal nos negócios” (United Nations, 2004, p.7). Apesar do período transcorrido após a proposição do termo ESG observa-se que a produção nacional de artigos ligados ao tema ainda é fragmentada (Macini et al., 2017), característica própria de campos de pesquisa em construção, que demandam por constantes revisões, com aproximações e distanciamentos conceituais ao tema. Em busca realizada no *Google Trends*, algoritmo de buscas georreferenciadas que demonstram o *seeking behavior* (comportamento de busca) sobre o que, onde e quando determinado termo é utilizado (Passos; Vasconcelos-Silva; Santos, 2020), buscou-se pela sigla ESG no período de 2004 a 2021 no Brasil. Notou-se a ausência de busca por este termo até 2012 e a partir deste ano, de modo tímido e irregular. O termo passa a ter crescimento de busca somente a partir de 2019 como aponta a Figura 1.



Fonte: Elaboração própria.

**Figura 1. Frequência de busca do termo ESG**

Theresa May (2019) em seu discurso de saída como chefe de governo do Reino Unido; a encíclica do Papa Francisco (2015) *Laudato Si*; o discurso de aceitação do Prêmio Nobel da Paz de Al Gore sobre o aquecimento global; o TEDTalk de Greta Thunberg

(2018), então com 16 anos, sobre como agir agora nas mudanças climáticas e as cartas anuais dos acionistas da BlackRock (Fink, 2020) sobre a necessidade das empresas se concentrarem mais em problemas de longo prazo (AGUILERA et al., 2021, p. 1469).

Temas como Responsabilidade Social da Empresa, Direitos Humanos das Empresas, Sustentabilidade Corporativa e Desenvolvimento Sustentável, são materializados em práticas organizacionais com diferentes ações e nuances de acordo com as características culturais de cada região e ainda em função de pressões de seus *stakeholders*. A responsabilidade social das organizações engloba quatro dimensões: “(...) econômicas, legais, éticas e discricionárias, que a sociedade tem das organizações em um determinado ponto no tempo” (Silveira; Petrini, 2018, p.56). Revisões de literatura como as de Castro et al. (2014), Silveira e Petrini (2018), Sampaio et al. (2020) e Wiber Junior et al. (2020) ressaltam duas importantes contribuições para a consolidação da expressão ESG. A primeira de John Elkington, com a publicação do livro intitulado *Cannibal with forks: the triple bottomline of 21st century business* de 1997 em que apresenta e discute os componentes fundamentais para o desenvolvimento sustentável, propondo às empresas a ruptura centrada exclusivamente no lucro e, incluindo a proteção do meio ambiente e a igualdade social. Elkington dá origem ao TBL (*triple bottomline*) ou tripé da sustentabilidade. A segunda contribuição é de Michael Porter, ao trazer o conceito de Valor Compartilhado, ou “*shared value*” (Porter; Kramer, 2011), em que propõem a possibilidade das empresas aumentarem sua competitividade enquanto, simultaneamente, geram avanços às condições socioeconômicas da comunidade dos negócios que operam. Um dos caminhos para se compreender o ESG, é olhar sobre as medidas de desempenho adotadas pelas empresas e aceitas por seus *stakeholders*. Broadstock et al. (2018), ressaltam a importância e o desafio da *voluntary disclosure* (transparência voluntária) e da ampla gama de medidas empresariais de desempenhos disponíveis:

(...) os acionistas, por exemplo, podem se concentrar mais nos lucros, enquanto os banqueiros se concentram nas métricas de desempenho relacionadas ao fluxo de caixa, como fluxos de caixa operacionais e estrutura de capital. Ao contrário, as autoridades fiscais podem se concentrar no lucro antes dos impostos e nos funcionários nas vendas. Além disso, as políticas contábeis (por exemplo, método de depreciação) ou diferenças na estrutura de capital ou decisões de financiamento (por exemplo, *leasing*) induzem assimetrias de desempenho no curto prazo que exigem a necessidade de contabilizar medidas de desempenho alternativas. (Broadstock et al., 2018, 49).

Ao longo dos anos, Gonçalves et al. (2019) ressaltam que as ações de Responsabilidade Social Corporativa, que em nosso entendimento aproximam-se dos postulados de ESG, ao serem propagadas para que seu público de interesse tome conhecimento, a fazem por meio de relatórios empresariais. O desempenho da gestão da organização é apresentado em relatórios com informações financeiras e não financeiras, como “(...) gastos para a proteção ambiental, filantropia, bem-estar dos empregados e benefícios para a sociedade” (Gonçalves et al., 2019, p. 346). Diversos formatos e modelos de relatórios de *disclosure* foram surgindo e aprimorados ao longo dos anos. Um deles é o *Global Reporting Initiative (GRI)*, voltado a apresentar informações das organizações (financeiras e não financeiras), portanto, evidenciando as práticas de ESG. De acordo com Gonçalves et al. (2019), a partir de 2010 iniciaram-se as discussões sobre uma proposta integrada ou Relatório Integrado, com objetivo de apresentar informações, financeiras e não financeiras, e dessa forma gerar valor aos públicos da organização. Colabora com este cenário, a busca crescente por informações financeiras, especialmente nos dois últimos anos, conforme aponta Paraventi, Farias e Lopes (2021) observa-se mudanças drásticas no mercado de capitais com o crescente aumento de investidores no mercado de ações, estimulado marcadamente pela queda dos juros. Segundo Farias e Barreiros (2020), 85,4% dos gestores de investimentos do país sabem o que é ESG, e fazem uso desta abordagem no processo de tomada de decisões. Desta maneira, entende-se que o *stakeholder* investidor passa a demandar das empresas maior transparência do seu processo de gestão e do

desempenho de seus indicadores. O ESG, nesta perspectiva, se apresenta como um guarda-chuva conceitual amplo e que tende a selecionar e agrupar indicadores que façam sentido para seus *stakeholders* sem desviar-se do todo, como reforça António Guterres, que atuou como Secretário Geral das Nações Unidas (2019):

O dinheiro dos contribuintes não deve ser usado para impulsionar furacões, espalhar secas e ondas de calor e derreter geleiras. O que precisamos é de uma mudança rápida e profunda na forma como fazemos negócios, geramos energia, construímos cidades e alimentamos o mundo. E a última década mostrou que temos as ferramentas para enfrentar a crise climática. Podemos salvar vidas e propriedades, respirar ar menos poluído, ter acesso a águas mais limpas e proteger a biodiversidade (Aguilera *et al.* 2021, p. 1469).

Em razão da complexidade envolvendo o tema ESG, compreende-se que a tradução do tema em táticas, operações e processos demandam envolvimento e mobilização de toda organização, portanto, transborda a dimensão da Governança Corporativa e deve contar particularmente com a área de Recursos Humanos (Lima; Galleli, 2020). A este respeito, Podgorodnichenko, Edgar e McAndrew (2020) afirmam que a sustentabilidade organizacional e, portanto, as práticas de ESG, estão especialmente articuladas em torno do conhecimento, das habilidades e atitudes da força de trabalho. Para os autores, os *stakeholders* costumam construir suas percepções acerca de um negócio, por meio das ações e comportamentos que seus funcionários têm em relação ao negócio, fazendo com que o envolvimento da área de recursos humanos se torne essencial neste processo. O *know-how* acumulado pela área de Recursos Humanos em comunicar-se e mobilizar seus funcionários, tem tido importante papel no sentido de estimular e valorizar um comportamento pró-ambiental consciente, também denominado como comportamento verde (Al-Swidi, Gelaidan e Saleh, 2021).

Tal comportamento, que ao ser internalizado de modo consciente, tem o potencial de ultrapassar os procedimentos e práticas exclusivos das atividades laborais da organização, podendo estender-se para a dimensão social. Pesquisadores como Kim *et al.* (2019) e Muisyo e Qin (2021), apontam que uma Gestão de Recursos Humanos Verde, corrobora para maior comprometimento dos funcionários com as práticas e comportamentos pró-ambientais. Rehman *et al.* (2021), indica para uma capacidade latente de inovação em práticas sustentáveis desde que, a estratégia organizacional direcione para uma cultura organizacional efetivamente sustentáveis (Al-Swidi, Gelaidan e Saleh, 2021).

## MATERIAIS E MÉTODOS

Os dados usados no estudo foram coletados como parte de uma pesquisa realizada em 2020 pela FEEEx – FIA *Employee Experience* (FIA, 2021) cujo objetivo foi verificar as práticas de ESG para publicação de uma pesquisa anual sobre qualidade do ambiente de trabalho das empresas. Para a publicação anual, o instituto realiza uma classificação das empresas, da maior para a menor nota, referindo às cem primeiras empresas como “as 100 empresas incríveis para trabalhar”. Os dados foram coletados a partir de dois instrumentos: um questionário sobre a qualidade do ambiente de trabalho da empresa, usando uma escala tipo *Likert* de 5 pontos (de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente), que visa mapear como o funcionário percebe o ambiente de trabalho; e um outro questionário sobre a qualidade da gestão de pessoas da empresa, que busca mapear as práticas e as políticas de gestão de pessoas da empresa pesquisada. O primeiro instrumento é respondido voluntariamente pelos funcionários da empresa pesquisada por meio de questionário anônimo, e o segundo instrumento é obtido por formulários eletrônico respondidos pelo responsável pela área de RH da empresa pesquisada. Os dados usados nesta pesquisa foram aqueles coletados pelo questionário respondido pelos funcionários. A amostra do presente estudo contou com 150.605 respondentes válidos de 213 empresas que participaram dessa pesquisa anual. As empresas são de 15 setores diferentes. Segundo critérios *ad-hoc* definidos pelo

Instituto de Pesquisa responsável pela coleta, para poder participar da pesquisa, a empresa precisava ter, ao menos, 50 funcionários. Além disto, visando obter representatividade da organização pesquisada, esta só era considerada na pesquisa se o seu número de respondentes fosse satisfatório em relação ao cálculo de tamanho mínimo de amostra, com 95% de confiança e 5% de margem de erro.

Para atender ao objetivo deste artigo, foi realizado um recorte no questionário total, selecionando apenas as três perguntas que dialogam especificamente com o tema ESG:

A empresa considera a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio?

A empresa desenvolveu ações de cunho social?

A empresa tem uma atuação organizada para a preservação do ambiente?

Vale destacar, que os dados utilizados nesta pesquisa foram tornados públicos pela agência que coletou os dados, mas que, no entanto, a mesma não realizou as análises que estão sendo desenvolvidas neste estudo, não estabelecendo assim nenhum conflito de interesses, nem tão pouco a utilização de dados já analisados na perspectiva proposta no objetivo deste estudo.

## RESULTADOS

A análise dos resultados está organizada em três dimensões, tal qual propõe o modelo ESG, meio ambiente, social e de governança. Os dados apresentados nas tabelas de resultados apresentam duas colunas de desempenho das respostas. A primeira coluna apresenta o desempenho obtido nas 100 empresas interpretadas como um ótimo local de trabalho (segundo os padrões estabelecidos pela FEEEx – FIA *Employee Experience* (FIA, 2021), enquanto na segunda coluna é referente as 213 empresas pesquisadas. Esta dupla apresentação de resultados busca identificar a existência de eventual diferença de extrato das pessoas que atuam em empresas consideradas como um ótimo local de trabalho. Após a análise dos dados, estes são confrontados com a teoria. ESG na perspectiva da governança e gestão do negócio, tem seus achados apresentados no Quadro 1.

Nota-se que três quartos do total das empresas pesquisadas contemplam indicadores de sustentabilidade da sua gestão como parte de sua estratégia de negócio, e quando se analisa as 100 empresas incríveis para se trabalhar, a participação da sustentabilidade na estratégia aumenta para 83%. Assim, é possível inferir que a atenção a sustentabilidade tem sido cada vez mais adotada pelas empresas brasileiras como referencial de gestão de seus recursos e pessoas. Assim, o tema é incorporado ao alinhamento estratégico, em quesitos destinados a perpetuar a operação da empresa, por meio da mitigação dos impactos adversos a sociedade e ao meio ambiente, ao mesmo tempo em que se mantenha a competitividade. De acordo com Marioka (2018), desde as publicações das décadas de 1990 até início dos anos 2000, a literatura reforça a necessidade de alinhamento entre o sistema de métricas de performance corporativos alinhados a visão, estratégia, processos e recursos da empresa de modo dinâmico, retroalimentáveis e capazes de apoiar os tomadores de decisão da condução dos negócios. Resta saber se tais sistemas contemplam indicadores de ESG. Os dados indicam que para 68% das empresas, a viabilidade do processo de gestão sustentável conta com o suporte da área de recursos humanos às lideranças. Neste contexto, a área de Recursos humanos atua primordialmente nos processos de capacitação e difusão dos princípios da sustentabilidade.

Ocorre assim, uma expectativa implícita de que as áreas de recursos humanos detenham conhecimentos sobre ESG em proporção tal, que seja capaz de oferecer suporte às lideranças e traduzi-las nos processos organizacionais. Wiber Junior *et al.* (2020) apontam para um modelo de gestão sustentável de recursos humanos. Para os autores, tal prática, refere-se a um modelo de organizações socialmente sustentáveis, que apoiam seus líderes a agregar valor às comunidades com as quais se relacionam, ou estão presentes com suas operações.

**Quadro 1. ESG – Governança e Gestão do Negócio**

A empresa considera a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio?	100 empresas incríveis para trabalhar	Todas as empresas (213 empresas)
Não, a empresa não relaciona a sustentabilidade à estratégia do negócio	17%	23%
Sim, conforme abaixo:	83%	75%
Há um suporte da área de RH às lideranças para que os princípios de sustentabilidade sejam disseminados aos empregados	68%	48%
Possui estruturas e processos produtivos sustentáveis de acordo com as normas e padrões de certificações internacionais	41%	27%
Até três anos	7%	5%
Mais de três anos	34%	21%
Faz seleção de fornecedores ou demais elos da cadeia de valor baseada em princípios da sustentabilidade definidos pela empresa	48%	36%
Estabelece diretrizes, metas e ações para desenvolvimento da sustentabilidade no longo prazo	60%	47%
Até três anos	16%	15%
Mais de três anos	44%	32%

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 2. ESG Social**

A empresa desenvolveu ações de cunho social?	100 empresas incríveis para trabalhar	Todas as empresas (213 empresas)
Não, a empresa não adota programas formais de ação social	5%	11%
Sim, conforme abaixo:	95%	86%
As ações da empresa envolveram os empregados	87%	76%
A empresa estimula e apoia periodicamente as ações de voluntariado de iniciativa dos empregados	73%	44%
As ações envolveram as comunidades do entorno das instalações da empresa	65%	58%
A empresa adota mecanismos formais de avaliação dos resultados dos programas e ações sociais	38%	40%
Até três anos	10%	7%
Mais de três anos	28%	33%
A empresa possui um conselho ou comitê para tratar das questões de sua atuação social	50%	30%
A empresa se articula com outras empresas em favor do desenvolvimento das comunidades em que atua	44%	27%
Até três anos	12%	8%
Mais de três anos	32%	19%

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 3. ESG Meio Ambiente**

A empresa tem uma atuação organizada para a preservação do ambiente?	100 empresas incríveis para trabalhar	Todas as empresas (213 empresas)
Não, a empresa não tem uma atuação organizada para a preservação do ambiente	28%	33%
Sim, conforme abaixo:	72%	65%
A empresa opera de acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/10)	59%	56%
A empresa monitora indicadores de ecoeficiência de suas operações	51%	46%
Até três anos	9%	6%
Mais de três anos	42%	40%
Há apoio financeiro a ações da sociedade civil para preservação do meio ambiente	21%	12%
Há um monitoramento da origem ou da cadeia de produção dos insumos e/ou materiais utilizados pela empresa	39%	41%
Até três anos	6%	5%
Mais de três anos	33%	35%
A empresa fornece aos consumidores e clientes informações sobre os danos ambientais resultantes da fabricação, uso e destinação final de seus produtos e serviços	46%	42%

Fonte: Elaboração própria.

Como consequência, da participação da área de recursos humanos no processo de desenvolvimento da sustentabilidade da empresa, identifica-se a potencialização do capital humano de toda rede de relacionamentos, incluindo o desenvolvimento da comunidade (Wiber Junior *et al.*, 2020). A inclusão da sustentabilidade na estratégia corporativa é garantida por diretrizes e metas em 60% das empresas classificadas. Para um percentual menos expressivo das empresas desse grupo, o monitoramento dos riscos vai além dos limites de suas operações, pois essas empresas selecionam seus fornecedores e demais envolvidos em sua cadeia de valor com base em princípios sustentáveis (48%). Considerando o desempenho do conjunto de indicadores, é possível inferir que ainda é necessário ampliar o envolvimento da cadeia de valor na abordagem da sustentabilidade, pois conforme aponta o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, 2014), grande parte da pegada de carbono dos produtos ou serviços vem da rede fornecedores das empresas. Para que as empresas possam se declarar sustentáveis, algumas referências externas, como certificações internacionais, que estabelecem normas e padrões mínimos para a operação, são úteis.

Entre as empresas pesquisadas, apenas 27% mantêm estruturas e processos produtivos de acordo com algum tipo de referência normativa. Entre as empresas classificadas, como 100 empresas incríveis para trabalhar, este valor aumenta para 41%. As certificações ambientais são essenciais para as empresas que estão diretamente envolvidas com o meio ambiente, apesar de impor uma série de restrições, traz também oportunidades, particularmente no que se refere a manter canais de comunicação com um número grande de partes interessadas, como instituições financeiras, comunidades, governo dentre outras (Tripoli; Prates, 2015).

O depoimento de duas empresas participantes da pesquisa e pertencente ao grupo das 100 empresas incríveis para trabalhar, evidencia o esforço na direção do ESG:

**Depoimento 1:** Desde 2005, a empresa utiliza a sustentabilidade como fator chave de sucesso em todos os seus processos e estratégias, e a coloca presente compondo um dos principais pilares-base do planejamento estratégico da organização, permeando os objetivos de todas as outras áreas. Ela compõe o

escopo econômico, financeiro, social e ambiental, com metas e objetivos estratégicos mensurados, além de nortear todas as decisões tomadas por conselho e presidência. Assim, 100% das lideranças são treinadas, orientadas e capacitadas a atuarem a partir de práticas e políticas de sustentabilidade junto às equipes. Além disso, questões voltadas ao trabalho sustentável estão contidas em perguntas da avaliação de desempenho 360° de todos os colaboradores, compondo o perfil de competências esperado pela empresa (dado da pesquisa).

**Depoimento 2:** A nossa unidade fabril possui um programa de sustentabilidade e meio ambiente, que é regido por uma determinação corporativa sobre gestão ambiental, além de seguir os preceitos da política nacional de resíduos sólidos (lei 12.305/10). Nosso sistema determina os padrões de controle e redução de poluição, monitoramento e controle de emissões, o correto gerenciamento de resíduos, treinamentos de conscientização ambiental, manutenção de uma brigada de emergência apta a enfrentar situações de emergência ambiental, o atendimento aos requisitos legais, entre outras coisas; trazendo benefícios tanto para nosso pessoal lotado na fábrica (aproximadamente 130 pessoas, entre funcionários, estagiários e terceiros prestadores de serviços), que pode trabalhar em um ambiente ecologicamente responsável, quanto para a comunidade do bairro onde estamos inseridos, já que nosso impacto ambiental é reduzido. Todos os resíduos da fábrica são mapeados, quantificados, classificados e destinados de acordo com os requisitos da legislação ambiental vigente.

ESG na perspectiva social, trazem os dados, conforme apresentados no Quadro 2. Os dados indicam que as ações de voluntariado estão listadas entre as principais práticas de relacionamento das empresas com a comunidade. A Figura 2, destacada a abordagem relacionada a avaliação da experiência dos funcionários nas Ações de Voluntariado promovidas pela área de recursos humanos.

Observa-se uma participação expressiva (95%) das 100 empresas incríveis para trabalhar na adoção de ações de responsabilidade social, esta participação é menor (79%) quando analisamos o conjunto total de empresas. Essa constatação, indica a relevância do investimento realizado pelo setor privado na abordagem social, na construção de sua identidade junto à comunidade onde atua. Adicionalmente, parcela significativa das 100 empresas incríveis para trabalhar (87%) envolvem seus funcionários em ações de responsabilidade social, além de, periodicamente, estimularem ações de voluntariado desenvolvidas por seu público interno (73%). Os investimentos das 100 empresas incríveis para trabalhar envolvem, em 65% dos casos, a comunidade do entorno de suas instalações, que em sua grande maioria incorpora a participação da sociedade por meio da constituição de conselhos ou comitês para tratar das questões de sua atuação social. Destaca-se que quase dois terços das 100 empresas incríveis para trabalhar (65%) estabelecem parcerias com outras empresas, em favor do desenvolvimento das comunidades em que atuam. Adicionalmente, os dados indicam que a percepção dos colaboradores das organizações pesquisadas é bastante positiva quanto à sua atuação local (as 100 empresas incríveis para trabalhar apresentam 93%, enquanto o conjunto total de empresas é de 84%). De acordo com a publicação do Instituto Ethos, o voluntariado é uma das portas de entrada para o desenvolvimento da responsabilidade social das empresas, pois “(...) já não soa como novo o fato de que o voluntariado empresarial traz ganhos concretos para a empresa, o funcionário e a comunidade” (Ethos, 2001, p.7).

O depoimento de duas das 100 empresas incríveis para trabalhar confirma esta perspectiva:

**Depoimento 1:** A empresa realiza a implementação do Programa de Voluntariado que tem por objetivo oferecer aos colaboradores a participação cidadã junto às comunidades do entorno das fábricas. O programa é realizado a partir de um mapeamento diagnóstico que identifica os problemas socioambientais do entorno. Ao conhecer as demandas locais os colaboradores são

organizados em grupos de trabalho, com tarefas previamente determinadas que devem apoiar na solução dos problemas, dentre eles: restauros ambientais, atividades de educação ambiental, ações de reformas estruturais em ONGs, ações de assistência social dentre outros (dados da pesquisa).

**Depoimento 2:** Os programas e projetos implementados pela empresa são estruturados a partir de metodologias sociais que consideram o monitoramento e a avaliação de elementos estruturantes da intervenção social. Para cada programa são definidos um conjunto de indicadores qualitativos e quantitativos. Estes indicadores são alimentados durante as atividades de monitoramento dos projetos e seus resultados utilizados para retroalimentar os processos estratégicos de definição dos investimentos sociais e os relatórios de sustentabilidade da empresa.

Os dados obtidos no levantamento realizado, e que tratam da perspectiva ambiental, apresentam as práticas relacionadas a intervenções especificamente dirigidas ao meio ambiente, aos resíduos sólidos e as práticas de ecoeficiência estão expressas no Quadro 3. Os dados indicam que dois terços das empresas pesquisadas (65%) desenvolvem ações voltadas à prevenção e recuperação do meio ambiente. Este desempenho, indica a adequação da discussão desse tema, que contempla a inserção de controles e sistemas que favoreçam a preservação do meio ambiente, têm-se tornado uma tendência para as empresas, demandadas pela sociedade e pelo próprio mercado a integrarem essa nova visão aos negócios. Metade das empresas pesquisadas realiza o monitoramento de seus processos produtivos por meio de indicadores de meio ambiente, valor este que discreto face a necessidade de engajamento das empresas. Na questão de monitoramento dos recursos (água, energia elétrica e insumos naturais) entregue por seus fornecedores identifica-se um perfil abaixo do praticado para o monitoramento interno de desempenho (as 100 empresas incríveis para trabalhar apresentam 39%, enquanto o conjunto total de empresas é de 41%).

Este desempenho indica que as empresas estão mais preocupadas em realizar os controles internos do que os externos. Este posicionamento corrobora com a abordagem de Podgorodnichenko, Edgar e McAndrew (2020), na qual os *stakeholders* constroem suas percepções a partir da perspectiva que os funcionários projetam da empresa, assim o maior foco de atenção possui o potencial de transbordamento da imagem de sustentabilidade da empresa para os demais atores envolvidos. Um fator preocupante é a aderência das empresas a Política Nacional de Resíduos Sólidos (as 100 empresas incríveis para trabalhar apresentam 59%, enquanto o conjunto total de empresas é de 56%), pois era de se esperar uma aderência de 100% das empresas, pois todas as empresas geram algum tipo de resíduo sólido, mesmo as que atuam no setor de serviços, que neste caso, geram os resíduos relacionados as atividades de escritório. Um questionamento relevante da pesquisa, aborda a transparência das informações prestadas pelas empresas. Neste quesito os dados indicam que parcela significativa das empresas apresentam para a sociedade o que de fato ocorre na sua gestão dos processos (as 100 empresas incríveis para trabalhar apresentam 91%, enquanto o conjunto total de empresas é de 78%). Destaca-se que o processo de transparência das informações é uma importante ação desenvolvida pelas empresas. Depoimentos relevantes prestado pelas empresas, apontam para a prática de gestão destinada a consolidar a atuação das empresas com responsabilidade voltada ao meio ambiente:

**Depoimento 1:** A empresa possui um sistema de gestão ambiental que prevê o aprimoramento constante das tecnologias ambientais adotadas, o monitoramento de emissões atmosféricas e de ruídos, além da gestão dos recursos hídricos, dos resíduos e do uso de energia. Como parte de seu compromisso, a Empresa ampliou seus investimentos ambientais em 2017, destinando a iniciativas de proteção ambiental no período. As recentes premiações são resultantes do compromisso com otimização do uso de recursos naturais, com a redução dos impactos gerados e com as ações de conscientização e educação ambiental dirigida aos empregados e às

comunidades das regiões onde atua. Os principais indicadores são:a) Emissão de material particulado - mg/Nm<sup>3</sup> (medições das emissões dos processos semestralmente com indicadores gerenciais);b) Disposição de resíduos - t/mês (Total de resíduos enviados para o pátio mensalmente); c) Reclamações da comunidade(dado da pesquisa).

**Depoimento 2:** A empresa conta com dois convênios junto à prefeitura municipal: 1. Programa córrego limpo: tem o objetivo de reduzir o lançamento de esgotos na drenagem urbana e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos córregos do município. O convênio se baseia em fornecimento de equipe e recursos à prefeitura municipal para que ocorram as fiscalizações. 2. Fiscalização da APA: a empresa fornece técnicos e recursos para que a prefeitura municipal fiscalize as propriedades rurais da área de preservação ambiental de um manancial de abastecimento que responde por 16% da água distribuída na cidade. A análise dos dados das empresas com relação as esferas ambiental, social e de governança (corporativa) indica o engajamento das empresas nesta temática, no entanto, ainda identificam-se muitas organizações devem evoluir em suas práticas de gestão. Neste contexto, a área de recursos humanos se posiciona como pedra angular do processo de evolução das empresas conforme propõe Lima e Galleli (2020). O próximo capítulo apresenta a contribuição obtida com o desenvolvimento desta pesquisa.

## DISCUSSÃO

Este estudo estabeleceu como objetivo analisar a incorporação do *Environmental, Social and Governance* (ESG) na estratégia das empresas e a participação da área de recursos humanos neste processo. Os dados obtidos indicam que as abordagens ambientais, sociais e de governança corporativa ainda se posicionam em processo de incorporação pelas empresas. Nesta perspectiva, novas abordagens teóricas sobre a consubstanciação das variáveis meio ambiente, sociedade e gestão das organizações, tal como a proposta pela *Environmental, Social and Governance ESG*, se apresentam oportunas. Um destaque em relação a proposta conceitual estabelecida pela *Environmental, Social and Governance* (ESG), no contexto da sustentabilidade, no comparativo abordagens anteriores é a substituição do fator econômico pelo da governança. Esta mudança não se posiciona apenas como semântica, pois a incorporação da governança no modelo, estabelece uma retroalimentação para as variáveis ambiental e social. A governança não se limita ao desempenho econômico da empresa, pois ele se expande para a perspectiva do retorno deste desempenho econômico para a sociedade como um todo, ou seja, o lucro não deve ser para alguns, mas para a sociedade como um todo, adicionado ainda uma relação de transparência entre as partes.

A perspectiva *Environment* do ESG, reúne maior regulamentação em detrimento às perspectivas *Social* e *Governance*, muito embora, há que se ter cuidado e atenção em tentar dividir ESG em uma tríade pois, a proposição é integrar como um conceito indivisível uma vez que delimitar o ponto de término e início entre as perspectivas é quase impossível. Neste sentido, relatórios integrados e reconhecimento pelos *stakeholders* podem ser aprimorados. Na perspectiva *social* do ESG, destacam-se as práticas de voluntariado e ações articuladas com outras empresas em favor da comunidade local, perspectiva diversa e complexa quando se consideram indicadores comparáveis. A articulação de forma ordenada, proativa e sinérgica das abordagens do meio ambiente, da sociedade e da governança (corporativa) na gestão de organização, potencialmente se torna factível quando incorporada na estratégia da empresa, por possibilitar objetivos e visões comuns a todos os atores envolvidos. Contexto este factível frente a uma atuação de todos da empresa, que fica por sua vez potencializado por meio de uma atuação adequada da área de recursos humanos. Estudos futuros podem aprofundar a correlação entre a área de gestão de pessoas (estrutura, modelo de atuação e indicadores) e a consolidação do ESG em tais empresas, particularmente na correlação entre ESG e a Gestão de Recursos Humanos Verde. E por fim, aprofundar sobre

conceitos e semânticas utilizadas nas empresas e que antecedem o termo ESG, compreender o contexto de seus usos e desusos possam contribuir para avanços do tema.

**Agradecimento:** Os autores agradecem aos pesquisadores da Fundação Instituto de Administração FIA, pelo compartilhamento da base de dados Pesquisa Employee Experience FEEX, versão 2021, fundamental para esta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Aguilera, R. V., Aragón-Correa, J. A., Marano, V., & Tashman, P. A. 2021. The corporate governance of environmental sustainability: A review and proposal for more integrated research. *Journal of Management*, 47(6), 1468-1497. <https://doi.org/10.1177/0149206321991212>
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. 2021. The joint impact of green human resource management, leadership and organisational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112>
- Assis, D. M. S. D., Tavares-Martins, A. C. C., Beltrão, N. E. S., & Sarmiento, P. S. D. M. (2020). Environmental perception in traditional communities: a study in Soure Marine Extractive Reserve, Pará, Brazil. *Ambiente & Sociedade*, 23. <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc20190148r1vu2020L6AO>
- Broadstock, D. C., Collins, A., Hunt, L. C., & Vergos, K. (2018). Voluntary disclosure, greenhouse gas emissions and business performance: Assessing the first decade of reporting. *The British Accounting Review*, 50(1), 48-59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.02.002>
- Castro, S. M. N. et al. (2017). Responsabilidade Social: uma análise bibliométrica da produção Acadêmica Nacional, In: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, ENGEMA. São Paulo: USP.
- Conselho empresarial brasileiro para o desenvolvimento sustentável-CEBDS. (2014). Programa de Gestão de Carbono na cadeia de valor. <https://cebds.org/wp-content/uploads/2014/02/Programa-de-gestao-de-carbono-na-cadeia-de-valor-2012.pdf>
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. 1999. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Farias, A. J., & Barreiros, N. 2020. Análise da adoção da ASG (ambiente, social e governança) no mercado brasileiro e internacional. *Revista de direito internacional e globalização econômica*, 7(7), 38-52. <https://doi.org/10.23925/2526-6284/2020.v7n7.54931>
- Fundação Instituto de Administração FIA. 2021. Atmosfera FIA, Pesquisa Employee Experience FEEX, 2021. <https://employeeexperience.fia.com.br/lugares-incriveis-para-trabalhar-2020/#quem-faz-a-feex>
- Goldberg, R. 2001. Como as empresas podem implementar programas de voluntariado. Instituto Ethos e do Programa Voluntários, 2001. <https://www.ethos.org.br/cedoc/como-as-empresas-podem-implementar-programas-de-voluntariado-abril2001/>
- Google Trends. Página de Busca. Disponível em: <https://trends.google.com.br/trends/explore?date=all&geo=BR&q=esg>.
- Gonçalves, H. S., dos Anjos, L. C. M., & de Freitas, M. A. L. (2019). Relato integrado e desempenho financeiro das empresas listadas na B3. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, 18(2), 345-362. <https://doi.org/10.18593/race.19954>
- Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of cleaner production*, 311, 127504. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127504>
- Lima, L., & Galleli, B. (2021). Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future

- directions. *European Management Journal*, 39(6), 731-744. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.02.004>
- Macini, N., Bansi, A. C., & Caldana, A. C. F. (2017). Ações e indicadores para a gestão sustentável de pessoas. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10, 8-25. <https://doi.org/10.5902/19834659.25228>
- Morioka, S.N. & Carvalho, M. M. (2016). Sustentabilidade e gestão de projetos: um estudo bibliométrico. *Production [online]*. v. 26, n. 3, pp. 656-674. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.058912>
- Muisyo, P. K., & Qin, S. (2021). Enhancing the FIRM'S green performance through green HRM: The moderating role of green innovation culture. *Journal of cleaner production*, 289, 125720. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125720>
- United Nations Organization - ONU. Plataforma Agenda 2030. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br>
- Paraventi, Á., Farias, L. A. & Lopes, V. S. C. (2021). Novos públicos, dialetos e ESG: a inflexão da comunicação financeira no Brasil. *Organicom*, v. 18, n. 35, p. 117-127. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.185459>
- Passos, J. A., Vasconcellos-Silva, P. R. & Santos, L. A. S. (2020). Ciclos de atenção a dietas da moda e tendências de busca na internet pelo Google trends. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, n. 7, p. 2615-263. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.23892018>
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & Mcandrew, I. 2020. The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30, 100685. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2019). *Creating shared value. Managing sustainable business*. Springer, Dordrecht, 2019, p. 323-346.
- Rehman, S. U. et al (2021). Analyzing the relationship between green innovation and environmental performance in large manufacturing firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120481. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120481>
- Silveira, L.M. & Petrini, M. (2018). Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa: uma análise bibliométrica da produção científica internacional. *Gestão & Produção*, v. 25, n. 1, p. 56-76. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3173-16>
- Tripoli, A. C. K., & Prates, R. C. (2015). Certificação ambiental e internacionalização: uma análise do setor madeireiro brasileiro. *Desenvolvimento Em Questão*, 13(31), 322-355. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2015.31.322-355>
- United Nations. (2004). Who cares wins: connecting financial markets to a changing world. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9eeb7982-3705-407a-a631-586b31dab000/IFC\\_Breif\\_whocares\\_online.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORLDWIDE\\_RKSPACE-9eeb7982-3705-407a-a631-586b31dab000-jkD12B5](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9eeb7982-3705-407a-a631-586b31dab000/IFC_Breif_whocares_online.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORLDWIDE_RKSPACE-9eeb7982-3705-407a-a631-586b31dab000-jkD12B5)
- Wiber Junior, C. A. et al. 2020. Social Sustainability and Sustainable People Management in Organizations: a mapping of the literature. In: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, ENGEMA. São Paulo. Anais.

\*\*\*\*\*