



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
Instituto de Ciência e Tecnologia  
Câmpus de Sorocaba

BEATRIZ BONIFACIO VILLAVERDE CASTRO

**APLICABILIDADE DA NORMA ABNT PR 2030 PARA IMPLEMENTAÇÃO DE  
ESG EM EMPRESAS**

Sorocaba

2024

BEATRIZ BONIFACIO VILLAVERDE CASTRO

**APLICABILIDADE DA NORMA ABNT PR 2030 PARA IMPLEMENTAÇÃO DE  
ESG EM EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ciência e Tecnologia de Sorocaba, Universidade Estadual Paulista (UNESP), como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia Ambiental.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Navarro Manfredini

Coorientador: Prof. Dr. Sandro Donnini Mancini

Sorocaba

2024

C355a

Castro, Beatriz Bonifacio Villaverde

Aplicabilidade da norma ABNT PR 2030 para implementação de ESG em empresas / Beatriz Bonifacio Villaverde Castro. -- Sorocaba, 2024

59 p.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Engenharia Ambiental) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Ciência e Tecnologia, Sorocaba

Orientador: Fabio Navarro Manfredini

Coorientador: Sandro Donnini Mancini

1. Sistema de gestão ambiental. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Sustentabilidade. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca do Instituto de Ciência e Tecnologia, Sorocaba. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

**Beatriz Bonifacio Villaverde Castro**

APLICABILIDADE DA NORMA ABNT PR 2030 PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESG  
EM EMPRESAS

Sorocaba, 12 de março de 2024

**Prof. Dr. Fabio Navarro Manfredini**  
Orientador

Trabalho aprovado por meio de parecer, homologado pelo Conselho de Curso em reunião de seis de março de 2024.

Sorocaba/SP  
2024

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a minha família, que foi um grande suporte para que eu conseguisse finalizar a graduação, em especial a minha mãe, Daniela, meu pai Eduardo, meus irmãos Henrique e Lara, meu padrasto Anderson e minha madrastra Sibila, minha avó Aparecida, meu avô Osvaldo, e meus tios, sem eles não seria possível chegar até aqui.

Segundamente, agradeço aos mestres docentes, e funcionários do Instituto de Ciência e Tecnologia ICT de Sorocaba UNESP, por todos os conhecimentos apresentados durante a graduação. Em especial, meu orientador Fábio Navarro Manfredini pelo suporte entregue com paciência e dedicação para a conclusão deste estudo, e por todos os ensinamentos para a vida profissional. Assim como meu coorientador Prof. Dr. Sandro Doninni Mancini, que assim como o Fábio, é uma grande referência para os alunos de engenharia ambiental.

Por fim, e não menos importante, aos meus amigos, os de anos, Lauren, Flávia e Renan, que sempre estiveram comigo. Aos companheiros de turma, em especial ao João Portas e Ana Caroline que sempre estiveram ao meu lado, mesmo com as dificuldades durante a pandemia. Gratidão também por todas as outras pessoas queridas que fizeram parte dessa caminhada, cada um sabe da importância que teve.

O compromisso com a preservação da natureza transcende, outrossim, os aspectos meramente comunitários, para se colocar num plano universal (Carvalhosa, 1997, p. 238).

## RESUMO

Recentemente, os temas relacionados à sustentabilidade estão sendo cada vez mais comentados e exigidos cada vez mais por diversos nichos. O critério Environmental, Social and Governance (ESG), está sendo englobado nas economias globais, com o intuito de reduzir os impactos socioambientais negativos que estão se tornando muito evidentes, e prejudiciais para a nossa evolução. Os investidores veem grandes avanços em empresas que possuem uma sistemática de ESG, e estas possuem ainda mais valor de mercado e produtos e/ou serviços sustentáveis e rentáveis em vias econômicas e sociais. Visando isso e os todos os conteúdos necessários para que uma organização seja considerada ESG, o presente trabalho apresenta algumas ferramentas de gestão que podem ser usadas atreladas à norma ABNT PR 2030. Utilizou-se como ferramenta a pesquisa bibliográfica, para compreender melhor as questões levantadas pela norma, e outros critérios importantes para que uma organização esteja realmente alinhada com boas práticas ambientais, sociais e de governança, o que pode atrair investimentos nacionais e internacionais. As ferramentas de gestão SWOT, PDCA, 5W2H, Planejamento estratégico, entre outras, são imprescindíveis para que exista um sistema de gestão ESG eficiente nas organizações. A norma ABNT PR 2030 normatiza alguns conceitos de maturidade de ESG, e passo a passo para atingir o nível mais alto, facilitando ainda mais o seu atendimento e sua aplicabilidade para as empresas.

**Palavras-chave:** ESG; ABNT PR 2030; sustentabilidade; sistema de gestão.

## **ABSTRACT**

Recently, issues related to sustainability have been increasingly discussed and demanded by various niches. The Environmental, Social and Governance (ESG) criterion is being incorporated into global economies in order to reduce the negative socio-environmental impacts that are becoming very evident and damaging to our evolution. Investors see great progress in companies that have an ESG system, and these have even more market value and sustainable and profitable products and/or services in economic and social terms. With this in mind and all the content needed for an organization to be considered ESG, this paper presents some management tools that can be used in conjunction with the ABNT PR 2030 standard. Bibliographic research was used as a tool to better understand the issues raised by the standard and other important criteria for an organization to be truly aligned with good environmental, social and governance practices, which can attract national and international investment. The management tools SWOT, PDCA, 5W2H, Strategic Planning, among others, are essential for an efficient ESG management system in organizations. ABNT PR 2030 standardizes some ESG maturity concepts and the steps to reach the highest level, making it even easier for companies to comply and apply them.

**Keywords:** ESG; ABNT PR 2030; sustainability; management system.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU	18
Figura 2 – Relação ESG	20
Figura 3 – Relação de desempenho ESG e o desempenho financeiro	24
Figura 4 – Estágios de maturidade dos critérios ESG	27
Figura 5 – Ciclo PDCA	42
Figura 6 – Ferramenta 5W2H	44
Figura 7 – Análise SWOT	44
Figura 8 – Passos para incorporar o ESG na organização	47
Figura 9 – Diagrama de Tartaruga	49

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Estágio de maturidade ESG	36
Quadro 2 – Selos de sustentabilidade	38
Quadro 3 – Passos para incorporar o ESG nas organizações	47

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
COP	Conference of the Parties - Conferência das Partes
COVID-19	Coronavírus
ESG	Environmental, Social and Governance
EUA	Estados Unidos da América
FSC	Forest Stewardship Council
ISO	International Organization for Standardization
LGPD	Lei de Proteção de Dados
NBR	Norma Brasileira Regulamentadora
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCA	Plan, Do, Check, Act.
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PR	Prática Recomendada
PRI	Principles for Responsible Investment
PROCEL	Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
UNPRI	United Nations Principles for Responsible Investment

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
2.1 Objetivo Geral .....	15
2.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>16</b>
3.1 Histórico do ESG.....	16
3.2 ESG e o mercado financeiro .....	22
3.3 ESG no Brasil e no mundo .....	25
3.4 ABNT PR 2030 .....	26
3.5 Movimento Anti-ESG .....	29
<b>4 MATERIAIS E MÉTODOS.....</b>	<b>31</b>
4.1 Pesquisa .....	31
4.2 Abordagem .....	31
4.3 Pesquisa e Objetivo .....	31
4.4 Procedimento .....	32
4.5 Estrutura da pesquisa .....	32
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>34</b>
5.1 Práticas ESG .....	35
5.2 Critérios para atingir os estágios de maturidade de ESG .....	36
5.3 Ferramentas de gestão que auxiliam no avanço de maturidade ESG .....	40
5.3.1 <i>PDCA</i> .....	40
5.3.2 <i>5W2H</i> .....	43
5.3.3 <i>SWOT</i> .....	44
5.4 Como aplicar as ferramentas para avançar em maturidades ESG .....	45
5.5 Passos para avançar no ESG.....	46
5.6 Análise geral do ESG no Brasil e no Mundo.....	50
<b>6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia de covid-19 deixou claro que existem diversos problemas socioambientais presentes no mundo, um dos exemplos que pode-se dar, é o de quanto teve diminuição de poluentes no ar quando as pessoas estavam restritivas a saírem de suas casas, tendo uma redução de cerca de 30-40% na presença de poluentes na atmosfera de todo o mundo, dado apresentado pelo Boletim de Qualidade do Ar e Clima da Organização Mundial de Meteorologia (Organização das Nações Unidas, 2021).

O conceito de sustentabilidade é de que se refere à capacidade de atender as necessidades humanas sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias necessidades, entretanto, é importante ressaltar que não está ligado apenas à questões ambientais, afinal, para sobreviver, o ser humano também precisa de recursos sociais e econômicos (Valle Junior; Kovaleski; Francisco, 2022).

O tema ESG do inglês (Environmental, Social and Governance), e, do português ASG (Ambiental, Social e Governança) está completamente interligado com a sustentabilidade empresarial, tendo como referência as ações de preservação ambiental; da área social, como incentivo a diversidade e inclusão; e na governança, questões que estão interligadas com o administrativo da organização, relacionadas à regulamentações legais e diminuição de riscos econômicos (Vieira, 2022).

Com o intuito de facilitar o entendimento do conceito, e de como uma empresa pode ser considerada ESG, a Associação Brasileira de Normas Técnicas lançou uma norma, a ABNT PR 2030, que tem como objetivo intensificar o conhecimento sobre a temática, tendo como principal base os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

No Brasil, além das orientações internacionais, já existem algumas iniciativas públicas e privadas que auxiliam as organizações a possuírem práticas ESG e seu critério unificado com os valores organizacionais. O mundo corporativo precisa ter investimentos para conseguir se manter operando, entretanto, o investimento deve ser considerado dentro de todas as partes interessadas, e estas, estão cada vez mais preocupadas com questões socioambientais.

Visto que as organizações de grande e pequeno porte ainda não conhecem todas as habilidades e ferramentas necessárias para conseguir avançar nos níveis de maturidade de ESG, e com o base na proposta da ABNT PR 2030, este trabalho mostra ferramentas que podem ser utilizadas para alcançar os estágios descritos pela norma, e como elas poderão auxiliar na montagem de um planejamento estratégico e até de um sistema de gestão eficiente para que a empresa esteja sempre em busca de melhoria contínua. Além da ABNT PR 2030, são

apresentadas certificações sustentáveis que demonstram interesse da organização em práticas ESG.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é verificar a aplicabilidade da norma ABNT PR 2030 e avaliar as práticas ESG nas organizações, apresentando algumas ferramentas que poderão auxiliar as empresas a alcançarem os estágios de ESG.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Relacionar as ferramentas de gestão como metodologias de avaliação dos critérios de ESG descritos na norma.

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1 Histórico do ESG

A evolução desenfreada da espécie humana acabou intensificando algumas ações prejudiciais ao meio ambiente, uma delas é a grande expansão territorial, a produção e o alto nível de consumo, que geram um alto índice de geração de resíduos e também de poluição do meio ambiente, a depender do procedimento utilizado. Portanto, as organizações são completamente responsáveis por qualquer impacto que vier a gerar, sendo ele ambiental ou social, e para ser uma empresa mais responsável, é necessário adotar práticas de gestão que acompanhem as responsabilidades socioambientais pertinentes à companhia (Lima, 2021).

Diante das situações, foi necessário consolidar alguns conceitos, como o desenvolvimento sustentável, que teve sua definição descrita em 1987, através do relatório da Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas - comissão Brundtland. Sendo tal conceito descrito como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades.” Existiu também uma pressão da demanda mercadológica, onde parte das gerações que querem e são mais responsáveis, são inclusivas e exigentes, vindas de investidores e consumidores apoiadores dos movimentos socioambientais (Tafla, 2021).

O desenvolvimento sustentável tem como objetivo principal relacionar o crescimento e o desenvolvimento econômico alinhados à questões sustentáveis. As principais medidas foram descritas no relatório “Nosso Futuro Comum”, 1987, sendo elas (Santos; Weber, 2019):

- Limitação do crescimento populacional;
- Garantia dos recursos básicos como água, alimentos e energia;
- Preservação da biodiversidade;
- Redução no consumo de energia;
- Desenvolvimento de tecnologias com uso de fontes energéticas renováveis;
- Aumento da produção industrial nos países não industrializados com tecnologias ecologicamente adaptadas;
- Controle da urbanização desordenada;
- Integração entre campo e a cidade;
- Atendimento das necessidades básicas como saúde, educação e moradia.

Foi na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO/RIO-92) que foi consolidado a Agenda 21, que é um documento com diversos compromissos que abrangiam os tópicos de sustentabilidade e responsabilidade social, e que serviu como base para a criação da Agenda 2030. Entretanto, em 2002 percebeu-se que diversas das metas estabelecidas na última conferência não foram efetuadas com tanto sucesso, pois os problemas ambientais se agravaram e a pobreza tornou-se algo global (Santos; Weber, 2019).

Estabelece-se então a definição de sustentabilidade, que é algo que funciona com a interação das dimensões: econômica, social e ambiental.

A Sustentabilidade é muito conhecida através da frase “suprir as necessidades do presente sem afetar as gerações futuras”, portanto, ser sustentável é focar em melhorias ambientais e sociais, levando em consideração também as questões econômicas, para que seus desenvolvimentos apresentem melhorias e de maneira eficiente (ESG [...], 2021).

A sigla *Environmental, Social and Governance* (ESG) começou a ganhar relevância recentemente, pois, está cada vez mais evidente que estamos tendo impactos negativos ambientais, sociais e de governança (Guimarães; Oliveira; Silva; Silva; Fernandes, 2023), e isso vem fomentando um espírito de mudança na sociedade, que está sendo mais exigente com essas questões. Entretanto, o assunto já é comentado desde a década de 1970, e mesmo assim, o termo que utilizamos hoje em dia, surgiu apenas em 2004, em um relatório escrito em parceria do Banco Mundial com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), o qual tinha como conciliar a atividade econômica com a preservação do meio ambiente. objetivo alavancar a unificação de questões ambientais, sociais e de governança (Estender; Pitta, 2008).

O ESG não é tão amplo como a sustentabilidade, mas está altamente relacionado a ela, pois, as ações de desenvolvimento sustentável ligadas ao ESG acrescentam apenas à estes termos a questão de governança corporativa, ou seja, trata-se de práticas que consideram fatores ambientais, sociais e de governança, levando em consideração os impactos financeiros que essas ações podem gerar (Valle Junior; Kovaleski; Francisco, 2022).

Para impulsionar ações relacionadas ao ESG, a ONU lançou em 2015 a Agenda 2030, que possui 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, apresentados na **Figura 1**, que estabelecem metas para serem atingidas até o ano de 2030, sendo elas relacionadas às questões ambientais, sociais e de governança corporativa (Santos; Weber, 2019).

**Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU**



Fonte: Estratégia ODS (2020)

A ONU incentiva os países a seguirem suas realidades na hora de estruturar os planos de ação para cumprimento das metas estabelecidas, entretanto, não são liberados para reduzir a magnitude e abrangência da Agenda. No Brasil, já foram atingidos alguns compromissos firmados com as ODSs, entretanto, alguns deles acabam não contemplando questões que possuem relevância para o país, e por isso, não são firmados (IPEA, 2018). Os objetivos de cada ODS estão descritos abaixo (Organização das Nações Unidas, 2015):

1. Erradicação da pobreza: Erradicar a pobreza em todas as formas e em todos os lugares.
2. Fome zero e agricultura sustentável: Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável;
3. Saúde e Bem-estar: Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
4. Educação de qualidade: Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;
5. Igualdade de gênero: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
6. Água potável e saneamento: Garantir a disponibilidade e gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos;
7. Energias limpa e acessível: Garantir o acesso a fontes de energia viáveis, sustentáveis

- e modernas para todos;
8. Trabalho decente e crescimento econômico: Promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos;
  9. Indústria, inovação e infraestruturas: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
  10. Reduzir as desigualdades: Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países;
  11. Cidades e comunidades sustentáveis: Tornar as cidades e comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis;
  12. Consumo e produção responsáveis: Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis;
  13. Ação contra a mudança global do clima: Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos;
  14. Vida na água: Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
  15. Vida terrestre: Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda da biodiversidade;
  16. Paz, justiça e instituições eficazes: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis;
  17. Parcerias e meios de implementação: Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Os ODSs são extremamente importantes para que as organizações estejam dentro das métricas de ESG, afinal, este é um grande norte a se seguir, já que é um mapeamento das nossas atuais maiores necessidades para sermos uma sociedade melhor para nós mesmos e para o meio ambiente.

A agenda de mudança climática, além das interferências negativas no meio ambiente, também podem ter impactos sociais significativos em alguns locais. Um exemplo do Brasil, seria a água, que é nossa principal fonte de energia, se continuarmos consumindo água de maneira irresponsável, podemos ter crises de abastecimento e energética. O controle de poluição é também de extrema importância, apesar de ser um custo para a sociedade, a poluição

do ar, água, solo, podem gerar problemas de saúde, o que pode aumentar os gastos nesta área (Buosi, 2022). Portanto, é importante olhar para todos os quesitos que envolvem as questões ambientais, sociais e de governança dentro de organizações particulares ou públicas.

As 3 vertentes do ESG são únicas, e acabam se interrelacionando conforme mostra a **Figura 2**, que demonstra que eles existem de maneira separada, entretanto, para que exista de fato o ESG, eles precisam estar operando conjuntamente.

**Figura 2 - Relação ESG**



Fonte: Eight Consultoria (2022)

A agenda ambiental conta com diversos aspectos importantes, sendo eles: a mudança do clima e o limite de produção; perda de biodiversidade e impactos sobre os insumos; critério para entrada em acordos internacionais como o OCDE; aumento das exigências regulatórias globalmente; exigências crescentes de consumidores locais e do mercado internacional; aumento da rastreabilidade da cadeia de valor das empresas; aumento das exigências de credores e investidores; disponibilidade de recursos para desenvolver projetos com

adicionais ambientais (Buosi, 2022).

Entender o ciclo de vida do que a organização produz é imprescindível para entender os riscos socioambientais que isto pode causar desde a extração da matéria prima, até o descarte final, em caso de produtos físicos. Assim é possível obter um sistema produtivo sustentável, com o consumo de bens e serviços mais verdes, alinhados às pautas ESG (Buosi, 2022).

O “S” do ESG traz a visão de ações sociais, doações, projetos sociais e afins, entretanto o real significado desta sigla é “Negócio” pois a transparência é essencial nas condições de serviço. As empresas estão buscando entender os critérios internos dos fornecedores, se eles estão preocupados com os funcionários, meio ambiente, regulamentos legais e afins (Buosi, 2022).

A diversidade e inclusão é uma temática importante dentro do Social, pois isso eleva outros níveis de aspectos importantes para o desenvolvimento sustentável de uma organização. Não abrange apenas o que está dentro das ODSs, fugindo da meritocracia de que apenas homens brancos, classe A, estejam atuando em lideranças, abrangendo o ponto de vista de outras pessoas e vivências. Segurança e saúde ocupacional dos colaboradores também é um grande aliado desta agenda, seguir a LGPS (Lei de Proteção de Dados), entre outros fatores que nos fazem pensar fora da caixa, sendo extremamente importante, e um grande aliado para melhores resultados, incentivando a exclusão de negligências com a sociedade num geral (Buosi, 2022).

A Governança Corporativa pode ser definida como a condução da companhia como um todo, e tem alguns agentes, como os acionistas que são os agentes de governança; o conselho, que são os que vão definir a diretoria executiva; a diretoria executiva, que é a que executará as ações necessárias e os stakeholders são as partes interessadas que podem ser impactadas socialmente ou ambientalmente por ações da empresa. A transparência é fundamental, pois deve-se realizar a divulgação de informações a todos os seus stakeholders, sendo elas financeiras e não financeiras, regulatórias e voluntárias (Buosi, 2022).

Expor que existem sim impactos negativos e que eles são tratados passa uma imagem de que a organização está preocupada em melhorar. A equidade entre os envolvidos em todos os processos deve ser mantida, e a prestação de contas deve ser realizada de maneira responsável, e tomar conta da própria responsabilidade sobre as consequências das ações já realizadas, gerando valor para a empresa (Buosi, 2022).

### 3.2 ESG e o mercado financeiro

Surgiu entre as décadas de 1970 e 1980 os Socially Responsible Investment (SRI ou, em português, investimento sustentável responsável), que são estratégias de investimento que levam em consideração, além das questões econômicas, o desempenho ambiental, social e de governança corporativa, que são fatores que mostram que as empresas estão preocupadas com seus impactos para com a comunidade e possuem planos de ação para que estes sejam tratados da melhor forma possível, trazendo ainda mais lucros para os investidores (Linhares, 2017).

Blueprint for responsible investment - é um estudo que mostra que ter um bom desempenho em ESG levam a um bom desempenho financeiro. De acordo com esse estudo, apenas 10% de mais de 2000 estudos tiveram impactos financeiros negativos com um investimento em ESG, uma outra parcela não soube dizer se houve retorno positivo, e a maior parte deles mostra que as práticas trouxeram uma maior gama de investidores, e um maior crescimento da empresa (Buosi, 2022).

Existe um Fórum Econômico Mundial (WEF - da sigla em inglês) realizado anualmente em Davos, na Suíça, desde 1971, nele se discutem questões econômicas, sociais, políticas e ambientais globais. Participam deste Fórum, representantes empresariais, políticos, acadêmicos e outras personalidades importantes para estas discussões, e de acordo com o WEF, cerca de 50% do PIB global é moderada ou altamente dependente da natureza, portanto, só comercializar esses produtos fará com que ela diminua cada vez mais, prejudicando questões climáticas, ambientais e sociais (Buosi, 2022).

Iniciou-se um movimento pelo Banco Central do Brasil, em 2014, onde exige-se que empresas de capital aberto possuam uma Política de Responsabilidade Social (PRSA). Tal ação é impulsionada pela Resolução BACEN nº 4.327/14, que sugere que existam princípios e diretrizes focados em questões socioambientais, e sua relação com as partes interessadas. Sendo assim, a PRSA começa a fazer parte da estratégia da organização, ou seja, os riscos socioambientais também estarão expostos na hora de um financiamento. Portanto, o mercado de investimentos brasileiro começa a ter relação direta com práticas ESG das empresas (Vieira, 2022).

Alguns estudos apontam que existe uma relação positiva entre a conduta socialmente responsável e o desempenho financeiro, afinal, os investidores precisam mensurar os riscos que eles estão suscetíveis a enfrentar em casos como um desastre ambiental (Linhares, 2017), como

o exemplo de Brumadinho, com a empresa VALE em 2019, que acabou perdendo grande parte dos investidores, e teve uma queda no mercado por conta do acidente e pelos diversos impactos socioambientais negativos.

As medidas de ESG são extremamente importantes para a tomada de decisão de investimentos, ainda mais quando se fala sobre desempenho em longo prazo e avaliação de riscos (Linhares, 2017). Além disso, ter uma cultura sustentável também pode indicar uma certa solidez da organização, custos mais baixos, melhor reputação para com as comunidades e maior resiliência, pois existe mais segurança em diversos aspectos, e por isso, amplia-se a competitividade do setor empresarial, tanto no mercado interno quanto no exterior (Valle Junior; Kovaleski; Francisco, 2022).

Existe uma medida internacional de Princípios para o investimento responsável (PRI), que é uma iniciativa de investidores em parceria com a Iniciativa Financeira do PNUMA e o Pacto Global das Nações Unidas, o qual possui seis princípios que são utilizados para compreender as implicações do investimento sobre temas ambientais, sociais e de governança, oferecendo também suporte aos signatários para que eles utilizem esses temas como ferramenta de decisão de investimento e propriedade de ativos. Estes seis princípios foram criados por profissionais, e possuem apoio da ONU, sendo eles (Organização das Nações Unidas, 2019):

1. Incorporamos os temas ESG às análises de investimento e aos processos de tomada de decisão;
2. Seremos pró-ativos e incorporaremos os temas ESG às nossas políticas e práticas de propriedade de ativos;
3. Buscaremos sempre fazer com que as entidades nas quais investimos divulguem suas ações relacionadas aos temas ESG;
4. Promoveremos a aceitação e implementação dos Princípios dentro do setor do investimento;
5. Trabalharemos unidos para ampliar a eficácia na implementação dos Princípios;
6. Cada um de nós divulgará relatórios sobre atividades e progresso da implementação dos Princípios.

Para que os signatários apliquem suas ações e financiamentos, existe um grande incentivo de que isto seja feito principalmente em empresas sustentáveis, que sigam os princípios citados acima. O PRI tem como objetivo transformar o mundo próspero para todos,

através do estímulo de que as organizações sejam cada vez mais responsáveis perante o meio ambiente e a comunidade em geral (UNPRI, 2017).

Em 2017, a UNPRI preparou um relatório com informações extremamente relevantes, levantando a importância de as empresas possuírem ações ESG, e quanto os investimentos estão sendo alavancados em organizações que seguem este conceito. Na **Figura 3** é apresentado a relação do desempenho ESG com o desempenho financeiro de uma empresa, onde apenas 10% encontraram uma relação negativa.

**Figura 3** - Relação de desempenho ESG e o desempenho financeiro



Fonte: UNPRI (2017).

É possível interpretar que grande parte das organizações que adequaram-se a um desenvolvimento sustentável encontraram relação positiva em relação ao desenvolvimento financeiro. Sendo assim, as empresas que investirem em práticas ESG possivelmente terão retornos positivos ao decorrer do tempo, principalmente em relação às partes interessadas, e ao mercado (Buosi, 2022).

Acredita-se que ao investir em sustentabilidade, gera valor para os acionistas, pois para ações de longo prazo, é imprescindível evitar consequências econômicas negativas, e por isso, os investimentos estão sendo cada vez mais éticos e socialmente responsáveis (Linhares, 2017). Boa parte das empresas estão começando a enxergar a agenda 2030 como uma ferramenta de negócios e oportunidades. Isso indica que a empresa tem uma boa gestão financeira, administrativa, ambiental, e aparenta ter maior resiliência em períodos de crise (Buosi, 2022).

### 3.3 ESG no Brasil e no mundo

As discussões de ESG no mundo são amplamente vastas, já existindo grandes eventos para criar acordos e metas para melhorias que devem ser realizadas no mundo todo. As Conferências da ONU sobre meio ambiente e desenvolvimento reúne os países para discutir sobre o futuro da nação, estipulando metas e objetivos para eles, e Declarações que, não são obrigatórias, mas acabam servindo de exemplo na comunidade internacional e nacional, para a adoção de práticas constitucionais que prestigiam os direitos socioambientais (Yoshida, 2022).

Em 1992, foi adotado a Convenção-Quadro, que foi aberta à assinatura, durante a ECO-92, no Rio de Janeiro. Neste tratado, as nações entraram em acordo para “estabilizar as concentrações de gases de efeito estufa na atmosfera”, para prevenir uma interferência “perigosa” da atividade humana no sistema climático. No Acordo de Paris, as nações definiram o compromisso de limitar o aumento médio da temperatura global em até 2° C, tendo como meta estabelecida, o limite máximo de 1,5° C, além do incentivo do suporte financeiro pelos países desenvolvidos para os países menos desenvolvidos (Yoshida, 2022).

Além das Conferências, a ONU também elabora planos de ação, como é o caso da Agenda 21 Global, que foi aprovada na Conferência Rio 92; os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que foram desenvolvidos para o período de 2000 até 2015, e atualmente, existem os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que foram adequados para a Agenda 2030, que servem de base para uma estratégia ESG (Yoshida, 2022).

Anualmente acontecem as Conferências das Partes, as COPs, que é o encontro da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre as Mudanças do Clima, e possuem grande destaque nas discussões que levam o conceito ESG. A última conferência aconteceu em Dubai, entre os dias 20 de novembro de 2023 até o dia 13 de dezembro de 2023, e foi nomeada de COP28, e teve como principal objeto de discussão as perspectivas judiciais relacionadas às mudanças climáticas, ou seja, ocorreu uma avaliação da crise climática sob a perspectiva das leis já estabelecidas, incentivando uma maior participação e atuação das políticas públicas em relação a esta temática (Buckeridge, 2023).

A temática da emergência climática começou a abranger a política ambiental brasileira, que por conta de sua alta biodiversidade, foram criadas diversas ações públicas de combate à mudanças climáticas e regulação de eventos climáticos extremos (Jacobi; Arruda Filho, 2021), como é o caso da Política Nacional de Meio Ambiente, que tem como principal objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida (Companhia Ambiental do Estado de São Paulo, 2018). Pensando também no Social, a Lei das Sociedades

Anônimas, que está relacionada à maneira de investir em uma organização, ou seja, terá o capital dividido em ações, sendo limitada a responsabilidade de sócios ou acionistas pelo preço de emissão das ações (Brasil, 1976).

Além dos tratados internacionais citados anteriormente, é possível verificar que o Brasil já é um país que possui políticas públicas e também iniciativas privadas de incentivo ao ESG, como é o caso do decreto do Banco Central do Brasil, que obriga as empresas a terem Política de Responsabilidade Social (PRSA), para que elas consigam ter investimentos (Vieira, 2022). Existe também um incentivo pelas empresas privadas que possuem um sistema de gestão ESG avançado, nos seus fornecedores, clientes e colaboradores.

### 3.4 ABNT PR 2030

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) foi fundada em 1940, e tem como principal objetivo a criação de normas e regras técnicas para auxiliar na produção de algum produto, serviço e até em sistemas de gestão (Apresentação [...], 2022).

Os fatores ambientais, sociais e de governança começaram a impactar de alguma forma os aspectos operacionais, financeiros e de investimento, sendo assim, os setores importantes da economia iniciaram algumas ações que incentivaram as organizações a terem iniciativas que reduzissem os impactos sustentáveis negativos. Houveram mudanças nas cadeias de valor, com requisitos para acessar mercados e cadeia de suprimento, o que acabou gerando impactos em micro, pequenas e médias empresas, pois elas também precisam se adaptar a esta nova metodologia para que tenham acesso ao investimento, ao mercado e à créditos (Apresentação [...], 2022).

Como base para este padrão normativo, o conselho ABNT utilizou algumas normas ISO, que são focadas em sistema de gestão, como a ABNT NBR ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade, ABNT NBR ISO 14001 - Sistema de Gestão Ambiental; ABNT NBR ISO 26000 - Diretrizes de responsabilidade social; ABNT NBR ISO 37001 - Governança e Compliance, entre outras, que foram extremamente importantes para a criação da ABNT PR 2030 - Ambiental, Social e Governança (ESG) - Conceitos, diretrizes, e modelos de avaliação e direcionamento para organizações (Apresentação [...], 2022).

A ABNT PR 2030, conforme sua própria denominação informa, traz conceitos, diretrizes, modelo de avaliação e direcionamento para as organizações em relação às esferas ambientais, sociais e de governança. O ESG não possui sistema único para todas as atividades,

portanto, é necessário que as organizações compreendam internamente quais são os impactos socioambientais que ela pode gerar ou que podem impactar de alguma forma, para que ela possa atuar diretamente nestas questões (Apresentação [...], 2022).

Desenvolveu-se uma metodologia de posicionamento, para que as organizações consigam identificar em qual grau de maturidade está e o quanto precisa avançar para alcançar o nível mais alto de ESG, sempre alinhado com os requisitos legais e compromissos internacionais, principalmente com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Humano (Apresentação [...], 2022). São denominados como Estágios de Maturidade das práticas de ESG, e possuem 5 níveis, os quais estão demonstrados na **Figura 4**.

**Figura 4 - Estágios de maturidade dos critérios ESG**



Fonte: Associação Brasileira de Normas Técnicas (2023)

O **Estágio 1 - Elementar** e **Estágio 2 - Não Integrado** ainda não demonstram que a empresa está com práticas de ESG implementadas em seus sistemas de gestão. Nestes estágios, as empresas estão cumprindo exemplares da área ambiental, social e de governança apenas para seguimento de legislações, ou por atendimento à exigências de clientes ou certificações. Ou seja, a organização ainda é falha na cultura de implementação de ESG, sendo necessário ter um amadurecimento no assunto.

Durante o **Estágio 3 - Gerencial**, a organização começa a estabelecer e aplicar algumas práticas de ESG, para melhoria de eficiência e qualidade de processos e também para uma melhor visibilidade em mídias, já que ter um bom posicionamento ambiental, social e de

governança, melhoram a reputação do negócio (Tafla, 2021). Neste estágio inicia-se um processo de entendimento mais amplo dos princípios de ESG, e espera-se que a Alta Direção comece a disseminar sobre o assunto para seus colaboradores, para que eles comecem a entender os propósitos deste segmento.

A Alta Liderança é de extrema importância para que as práticas de ESG sejam implantadas em uma organização, pois são eles que precisam estar alinhados com o propósito da causa e disseminar isto na cultura organizacional. No **Estágio 4 - Estratégico**, existe um grande posicionamento da Alta Liderança, já sendo possível visualizar os indicadores surtindo efeitos positivos internamente e externamente, sabendo-se que tendo esse sistema implantado, existe uma melhoria significativa na sua imagem para os colaboradores, investidores e para os consumidores, foi comprovado que estão investindo e consumindo de empresas que possuem uma boa conduta ambiental, social e de governança (Tafla, 2021).

Neste nível de maturidade, a empresa tem mapeado suas ameaças, fraquezas, oportunidades e forças, podendo-se utilizar de ferramentas como SWOT, 5W2H, entre outras que auxiliam na visualização destas informações, facilitando o entendimento de onde a empresa se encontra, e onde ela quer chegar, o que auxilia na criação de um planejamento estratégico eficiente que ajudará a empresa atingir o próximo e tão esperado nível de maturidade **Transformador**.

O último estágio de nível de maturidade de ESG demonstra que a organização já tem enraizado em sua cultura, dentro de todos os níveis hierárquicos os princípios ambientais, sociais e de governança, e ela também é capaz de impactar positivamente a comunidade e o meio ambiente. A empresa também inicia neste estágio uma influência em seus colaboradores e sua rede de fornecedores a seguirem os princípios ESG, para que seu ambiente de trabalho e seu produto seja cada vez mais produtivo e correto.

A ABNT estabeleceu durante a modelagem do conteúdo da nova norma 3 eixos de estudo, com 14 temas e, 42 critérios, sendo eles 14 ambientais, 15 sociais e 13 de governança, os quais são apresentados abaixo (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2023):

- **Ambiental:** todas as organizações afetam ou são afetadas pelo meio ambiente, portanto, o foco principal é a redução e/ou eliminação de impactos ambientais negativos, levando em consideração os seguintes critérios: mitigação de emissões e gases de efeito estufa; adaptação às mudanças climáticas; eficiência energética; uso da água; gestão de efluentes; conservação e uso sustentável da biodiversidade; uso sustentável do solo;

economia circular; gestão de resíduos; gestão ambiental; prevenção da poluição sonora; qualidade do ar; gerenciamento de áreas contaminadas; produtos perigosos.

- **Social:** focar em questões sociais de todas as partes interessadas da organização, sendo os critérios deste eixo: investimento social privado; diálogo e engajamento das partes interessadas; impacto social; respeito aos direitos humanos; combate ao trabalho forçado ou compulsório; combate ao trabalho infantil; políticas e práticas de diversidade e equidade; cultura e promoção de inclusão; desenvolvimento profissional; saúde e segurança ocupacional; qualidade de vida; liberdade de associação; política de remuneração e benefícios; relacionamento com consumidores e clientes; relacionamento com os fornecedores.
- **Governança:** considerando a legislação legal, toda organização exige governança, que deve governar, tomar decisões eficazes, cumprir a lei e atender às necessidades das partes interessadas. Os critérios levantados pela ABNT são: estrutura e composição da governança corporativa; propósito e estratégia em relação à sustentabilidade; Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção; práticas de combate à concorrência desleal (antitruste); engajamento das partes interessadas; gestão de riscos do negócio; controles internos; auditorias internas e externas; ambiente legal e regulatório; gestão da segurança da informação; privacidade de dados pessoais; responsabilização (prestação de contas); relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado.

É imprescindível que a alta liderança esteja alinhada com os critérios e práticas de ESG, para a implementação de um sistema de gestão eficiente, com base na norma ABNT PR 2030.

### 3.5 Movimento Anti-ESG

Recentemente, surgiu nos Estados Unidos um movimento chamado de Anti-ESG, que se baseia no argumento de que a economia deve ser protegida e a legislação deve garantir os recursos naturais, industriais e de emprego. Para os apoiadores, bancos, gestores de ativos e empresas, o ESG é uma ideologia progressista que está sendo disseminada de maneira errônea, e não é algo que trará benefícios para as organizações (Capirazi, 2023).

Em termos globais, apenas 25% das organizações enxergam o ESG como um risco, e isso pode ser uma consequência da polarização política do tema. Além das empresas que se sentem afetadas com este sistema, como é o caso das indústrias petrolíferas, que tem grande

concentração nos EUA (Capirazi, 2023). Entretanto, é um movimento sem embasamento técnico ou científico, o que reflete ideologias ou reações de grupos específicos (Paro, 2023).

Os apoiadores deste movimento sentem que o ESG ameaça economias consolidadas, empregos e setores industriais tradicionais, entretanto, com uma pesquisa mais aprofundada, é possível verificar que esta resistência vem de organizações que possuem uma pegada ambiental significativa, e grandes contribuintes para as mudanças climáticas (Paro, 2023).

Especialistas dizem que este movimento ainda não chegou ao Brasil, entretanto, pode acontecer, devido a grande aderência de alguns acontecimentos da extrema-direita americana em quesitos políticos. Porém, de acordo com Hugo Betlhen, presidente do Instituto Capitalismo Consciente Brasil, a vinda deste movimento para o país “É insustentável, eles vão ter que se adequar. Não pode ser uma decisão política, é uma decisão humana” (Capirazi, 2023).

## 4 MATERIAIS E MÉTODOS

Para a realização da pesquisa estão sendo considerados procedimentos metodológicos que utilizam a pesquisa bibliográfica para a explanação dos conceitos e temas centrais; bem como a análise de conteúdo baseado na exploração documental.

### 4.1 Pesquisa

As pesquisas são processos de ampliação de conhecimento em um tema, a busca de resposta para problemas existentes e até a realização de planejamentos e organizações de estudo ou a reorganização de informações existentes, com a intenção de melhorar o entendimento (Vieira, 2022).

Para a pesquisa deste trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica básica, que consiste apenas em conceitos teóricos, com a finalidade de ampliar a compreensão de alguns comportamentos e para criar uma linha de entendimento.

A pesquisa facilita a aproximação e um melhor entendimento da realidade investigada, tendo seu procedimento sistemático e intensivo, para descobrir e interpretar os fatos que permeiam a uma determinada realidade (Silveira; Córdova, 2009).

### 4.2 Abordagem

A abordagem pode ser qualitativa ou quantitativa, e este trabalho foi desenvolvido através da pesquisa qualitativa, a qual busca aprofundar os conhecimentos em alguma temática. De acordo com Silveira e Córdova (2009, p.7) a pesquisa qualitativa possui as seguintes características:

[...] objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

Portanto, neste tipo de abordagem, o objetivo é compreender a explicação do tema de estudo.

### 4.3 Pesquisa e Objetivo

É necessário definir um objetivo para conseguir definir os procedimentos que serão

utilizados no processo de criação deste estudo. O objetivo deste trabalho é do formato exploratório, que é realizado através do levantamento bibliográfico da temática escolhida, desempenhando um estudo preliminar, com o intuito de tornar-se familiar ao fenômeno analisado, para que a pesquisa seja descrita com compreensão e precisão (Silveira; Córdova, 2009).

Além da pesquisa exploratória, também utilizou-se a pesquisa descritiva, que se trata de expor as características de algum fenômeno ou população, e definir sua natureza, estabelecendo correlações entre as variáveis, não sendo necessário a explicação dos fenômenos, entretanto, serve como base para as explicações (Vieira, 2022).

Estas foram as metodologias utilizadas para entender os conceitos de ESG, e suas práticas, a aplicabilidade da norma ABNT PR 2030, e ferramentas que podem auxiliar no processo de avanço de maturidade ESG.

#### 4.4 Procedimento

A pesquisa científica é realizada com o objetivo de resolver um problema, através de procedimentos científicos. Ela possibilita um entendimento da realidade investigada, e se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo ferramentas para uma intervenção no real (Silveira; Córdova, 2009).

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi realizada a revisão bibliográfica através de livros, teses, dissertações, artigos científicos, revistas, jornais, cursos e vídeos, os quais serviram de base para os tópicos desenvolvidos no estudo.

A revisão bibliográfica é extremamente importante para qualquer tipo de pesquisa, sendo a fundamentação teórica do que se está pesquisando. Não tem características de contribuição, é apenas um levantamento para entender em que estado se encontra a temática de estudo (Garcia, 2016).

#### 4.5 Estrutura da pesquisa

Durante a estruturação da pesquisa, foram feitos os seguintes questionamentos:

- O que é ESG e quais as suas práticas?
- Como uma empresa pode ser considerada uma organização ESG?
- Quais são os métodos de avaliação de aderência ao ESG?

- Qual é a percepção do mundo corporativo brasileiro em relação ao ESG?
- Como utilizar a norma ABNT PR 2030 para tornar-se uma organização ESG?

Por fim, através do procedimento de pesquisa bibliográfica, foi realizado um levantamento de hipóteses para as perguntas, que auxiliaram na realização deste presente trabalho.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Entende-se que para você seguir algum tipo de conceito, é imprescindível que você tenha o mínimo de conhecimento teórico e histórico possível, e, ainda mais importante, que o propósito disso esteja claro e faça sentido para os aplicadores e para quem vai participar de tal mudança. Portanto, é essencial o conhecimento no que é ESG, qual o propósito dele, quais os benefícios que ele trará para a organização, e quais os passos necessários para alcançar as maturidades ESG presentes na norma ABNT PR 2030.

No decorrer deste texto, foram apresentados diversos conceitos importantes de ESG, como a agenda 2030, os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e a própria norma ABNT PR 2030, que é o principal objeto de estudo deste trabalho. Para que as organizações consigam se adequar a esta prática recomendada, serão apresentadas ferramentas que podem auxiliar as empresas a alcançarem os níveis de maturidade ESG que são apontados na Norma.

É necessário também compreender sobre as boas práticas ESG, que já não devem ser mais adotadas por escolha, e sim pela necessidade estratégica, garantindo sustentabilidade e competitividade no mercado global, que está em evolução. Estas práticas são indicadores fundamentais de responsabilidade empresarial, social e ambiental, perante todos os seus stakeholders (Souza; Francisco, 2023).

A prática recomendada, ABNT PR 2030 - Ambiental, Social e Governança (ESG) - Conceitos, diretrizes, e modelos de avaliação e direcionamento para organizações, nos mostra como identificar os estágios de avanço de ESG, tendo uma própria régua de mensuração, onde as próprias empresas conseguem identificar através de uma análise, em que fase elas se encontram. Entender onde está e onde quer chegar é extremamente importante para validar os próximos passos que devem ser seguidos, algo que a norma também estabelece. Ela foi criada no intuito de orientar as pequenas, médias e até as grandes empresas, para que elas consigam ser responsáveis em relação ao meio ambiente, à sociedade e à governança.

As ferramentas da gestão da qualidade são grandes aliadas no momento de aplicar um novo conceito ou atividade dentro de uma organização, afinal, elas auxiliam no entendimento de onde a empresa se encontra, onde ela quer chegar, e o desenvolvimento para alcançar as metas e objetivos. Empresas que utilizam as ferramentas de qualidade afirmam que é possível notar seu crescimento (Braga; Almeida, 2021).

## 5.1 Práticas ESG

O ESG está sendo considerado por uma grande parte das organizações como uma ferramenta de oportunidades e negócios, pois se trata de um indicativo de uma boa gestão financeira, administrativa e demonstra que a empresa terá maior resiliência em situações de riscos (Buosi, 2022). Se a organização se preocupa com o futuro, este conceito deve estar enraizado com os seus valores.

As práticas ESG geram inovação, de produto, mercado, pessoas, e até entre as empresas, pois existe um movimento colaborativo, onde há uma troca de informações, o que acaba enriquecendo as práticas. O desenvolvimento sustentável se torna uma combinação de cooperação, coordenação e competição, além de todo o conceito por trás dele, que envolve as habilidades de ser uma organização sustentável (Buosi, 2022).

Existem diversos benefícios em possuir práticas de ESG nas organizações, o fortalecimento da reputação e do valor da marca perante o mercado; o posicionamento antecipado à legislação gera uma grande margem competitiva; há uma redução de probabilidade de passivos e conflitos com as partes interessadas; os processos são otimizados, através de tecnologias ou o uso de materiais mais sustentáveis, que reduzem os custos operacionais; focar no relacionamento com o cliente, trará acesso à novos mercados e novos clientes; cuidar dos colaboradores gera atração e retenção de talentos dentro da organização, deixando a produtividade cada vez mais produtiva e rentável (Buosi, 2022).

Com as práticas ESG ganhando maior visibilidade do mercado, é possível concluir que os investimentos e especializações nesse tema vão amplificando o seu ritmo para que os países continuem competitivos no mercado mundial (Valle Junior; Kovaleski; Francisco, 2022).

Alguns exemplos de práticas ESG estão altamente relacionados com ações que reduzam ou eliminem impactos socioambientais negativos, e podem ser separados por cada tópico deste conceito, sendo assim (SEBRAE, 2022):

- Na área ambiental, devem ser adotadas ações de preservação do meio ambiente, ou seja, devem existir alternativas sustentáveis para a redução dos impactos ambientais negativos, como o consumo de energias renováveis, redução da emissão de gases e efluentes poluentes, realizar o gerenciamento adequado de resíduos, dando a melhor destinação final para os seus produtos e embalagens.
- No que diz respeito ao aspecto social, abrange as ações de direitos trabalhistas, diversidade e inclusão, valorização do ambiente de trabalho, cuidado da saúde e segurança dos colaboradores, projetos para a comunidade, entre outros.

- Em relação à governança, podemos considerar práticas que demonstrem que a organização está operando de maneira sustentável, como a adoção de políticas que auxiliam no controle de processos internos, combate à corrupção, trabalho escravo e lavagem de dinheiro. Deve existir transparência da organização perante os suas partes interessadas, através de prestações de contas e na responsabilidade corporativa, um exemplo disto são os Relatórios de Sustentabilidade, que apresentam os dados relevantes do que a empresa fez para a sociedade.

Importante salientar que essas práticas ESG podem ser ainda mais abrangentes, a variar do segmento de mercado das organizações, e a adoção dessas práticas é imprescindível para que a empresa seja considerada responsável em seus nichos ambientais, sociais e de governança.

## 5.2 Critérios para atingir os estágios de maturidade de ESG

A norma ABNT PR 2030 nos apresenta 5 estágios de maturidade ESG, exemplificados no **Quadro 1**, que mostra um resumo de como a empresa deve se encontrar para estar em tal nível.

**Quadro 1 - Estágios de maturidade ESG**

<b>Estágio 1 – Elementar</b>	A organização se restringe a identificar e atender a legislação, apenas, tratando a temática de forma incipiente.
<b>Estágio 2 - Não Integrado</b>	A organização começa a ter práticas dispersas, ainda não integradas com a gestão.
<b>Estágio 3 – Gerencial</b>	A organização começa a integrar o critério ESG em processos estruturados, podendo adotar como base as estruturas de sistema de gestão estabelecidas em normas nacionais e internacionais aplicáveis.
<b>Estágio 4 - Estratégico</b>	A organização entende os riscos do critério ESG, seus impactos positivos (oportunidades) e negativos (ameaças) relacionados ao negócio, e começa a considerá-los na tomada de decisão estratégica. É iniciado um processo de diferenciação dos produtos e serviços. A organização

	estabelece objetivos e metas, e comunica os seus resultados. Promove inovação tecnológica ou novos modelos de negócio sobre o tema, maximizando a agregação de valor para o negócio. A organização promove engajamento de partes interessadas, gerando impactos sociais e ambientais positivos dentro do conceito de valor compartilhado.
<b>Estágio 5 - Transformador</b>	A organização passa por transformações para gerar valor compartilhado, influenciando e catalisando mudanças transformacionais que fortalecem a pauta ESG. A organização promove engajamento estruturado para as partes interessadas, buscando a superação de metas em conjunto e maximizando os impactos positivos sociais e ambientais. A organização apresenta liderança, protagonizando através de defender o tema com a sociedade, para o estabelecimento de programas privados e políticas públicas estruturantes.

Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Normas Técnicas (2023).

Analisando-se o **Quadro 1**, é possível identificar que ele já sugere que “A organização pode adotar como base as estruturas de sistema de gestão estabelecidas em normas nacionais e internacionais aplicáveis”, portanto, utilizou-se como base para este trabalho, o sistema de gestão já estabelecido da ABNT NBR ISO 14001:2015 - Sistema de Gestão Ambiental.

Uma empresa, para ter a certificação das normas ISO, precisa estar de acordo com diversos tópicos descritos nas normas (Avila; Paiva, 2006). Levando em consideração essas normas, podemos encontrar em seus próprios documentos algumas ferramentas que podem ser utilizadas na estruturação de um novo sistema de gestão. Precisa-se entender que, para que exista um bom funcionamento do que está sendo implementado, é imprescindível que a organização tenha um **planejamento estratégico**, o qual pode ser feito através de ferramentas como 5W2H, SWOT, PDCA, entre outros.

Além da ABNT PR 2030, existem outras normas, como a ISO 26000, que é uma orientação para a responsabilidade social, que também não é certificada, e diversas certificações sustentáveis, como as apresentadas no **Quadro 2**. É importante que haja um sistema de gestão

focado nesta temática, buscando sempre melhorias que trazem benefícios para a empresa. empresa passa por uma avaliação rigorosa para que tenha acesso aos selos sustentáveis, onde ela deverá mostrar suas estratégias que fazem parte do desenvolvimento sustentável, além das exigências específicas de cada.

**Quadro 2 - Selos de sustentabilidade**

Selo de sustentabilidade	Descrição
	<p>PROCEL - Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica - Certificação realizada pelo Governo Federal com parceria com o Ministério de Minas e Energia (MME). Está relacionada à eficiência energética de eletrodomésticos e equipamentos eletrônicos.</p>
	<p>ABNT NBR ISO 14001 - Sistema de gestão ambiental. A norma contém itens que são verificados um a um, formando um sistema de gestão ambiental composto por documentos internos e externos da organização. Exige-se o cumprimento de legislações ambientais, licenciamento e processo de melhoria contínua.</p>
	<p>ABNT NBR ISO 50001 - Sistema de Gestão de Energia. Demonstra que a organização está cumprindo com ações de eficiência energética e uso racional dos recursos naturais. Ter uma gestão de energia pode contribuir para a sustentabilidade econômica, ambiental e social de seus negócios.</p>

	<p>CARBON TRUST STANDARD REDUCING CO2 YEAR ON YEAR - certificação de que a empresa possui ações para a redução de emissão do gás CO2 na atmosfera, e controle de consumo de água.</p>
<p><b>Sistema</b></p> 	<p>SISTEMA B BRASIL - É um movimento global que demonstra que as organizações estão visando obter lucro através de ações de desenvolvimento sustentável.</p>
	<p>Selo EuReciclo - significa que a empresa tem sistema de logística reversa e reciclagem das embalagens dos produtos.</p>
	<p>FSC - Forest Stewardship Council, traduzido para Conselho de Manejo Florestal, que certifica áreas de produtos florestais, exigindo que a legislação ambiental seja atendida, que tenha legalização latifundiária e respeito pelas comunidades indígenas.</p>

	<p>RAINFOREST ALLIANCE - É uma ONG internacional, que tem como objetivo guiar os produtores agrícolas para que elas sigam uma responsabilidade ambiental e social para com a sua produção, mantendo biodiversidade e respeitando a comunidade rural.</p>
---	--

Fonte: Adaptado de Selos [...] (2021)

Os selos de sustentabilidade, que podem ser governamentais ou não, demonstram que as organizações estão buscando melhorar seu método de produção e/ou consumo, preocupando-se com questões de desenvolvimento sustentável. Esses selos existem em diversas categorias, como a eficiência energética, gestão da água, alimentos orgânicos e veganos, manejo florestal, gestão de resíduos, biodiversidade, turismo e para o setor têxtil. Fazer parte de uma certificação sustentável traz diversas vantagens para a empresa, como a diminuição de alguns gastos, tendo em vista a economia que pode acontecer com a redução e consumo consciente de energia e água, o valor agregado na marca, amplia a oportunidade de parcerias, entre outras (Selos [...], 2021).

### 5.3 Ferramentas de gestão que auxiliam no avanço de maturidade ESG

A base de um sistema de gestão é dado através do planejamento estratégico, o qual pode-se ter como base algumas ferramentas. Uma delas é o PDCA, que é um acrônimo para Plan-Do-Check-Act, traduzindo para o português, Planejar-Fazer-Verificar-Agir. O 5W2H auxilia na montagem da etapa de planejamento do PDCA, portanto, também é importante para o desenvolvimento da estratégia de negócio. Também existe o SWOT, que é uma ferramenta que consegue identificar pontos positivos e negativos que podem ou não ser controlados pela organização.

#### 5.3.1 PDCA

O PDCA é uma metodologia muito utilizada para melhoria contínua de processos e produtos (Silveira, 2023), e foi baseada no método científico descrito por Francis Bacon de hipótese, experimento e avaliação (Moro, 2021), sendo assim, é bastante utilizada na busca de

aperfeiçoamento de processos. Ele consiste em quatro etapas, sendo elas:

- **Plan (Planejar):** Esta etapa é a mais importante, pois é ele que desencadeia todo o resto, portanto, o planejamento deve ser muito bem elaborado.

“Planejar é estipular objetivos e, então, determinar programas e procedimentos para o alcance desses objetivos. É tomar decisões para o futuro, olhar mais adiante”. (Ahuja, 1994, P.10)

Para que essa etapa seja bem efetiva, existem alguns passos que podem auxiliar na montagem de um planejamento estratégico, são eles (Andrade, 2003):

- Localizar o problema;
  - Estabelecer meta;
  - Análise do fenômeno;
  - Análise do processo (causas);
  - Elaborar um plano de ação.
- **Do (Fazer):** Nesta etapa, já com as metas, objetivos traçados e indicadores definidos, é necessário começar o treinamento dos funcionários envolvidos nas ações, para que eles possam executá-las com excelência (Campos, 2001).
  - **Check (Verificar):** É a fase de verificação das ações que já foram realizadas, onde compara-se o que foi planejado com o que foi executado, para compreender se estas estão sendo eficazes ou não. De acordo com Badiru (1993), existem alguns questionamentos que podem auxiliar no entendimento do funcionamento das etapas anteriores, sendo eles:
    - Qual a eficácia das ações frente aos objetivos iniciais?
    - Qual o grau de desvio das ações estipuladas inicialmente, e se os mesmos foram aceitáveis e eficazes para se atingir os objetivos?
    - O(s) problema(s) detectado(s) pode(m) ser superado(s)?
    - As ações tomadas foram eficazes o suficiente para se estabelecer um padrão?

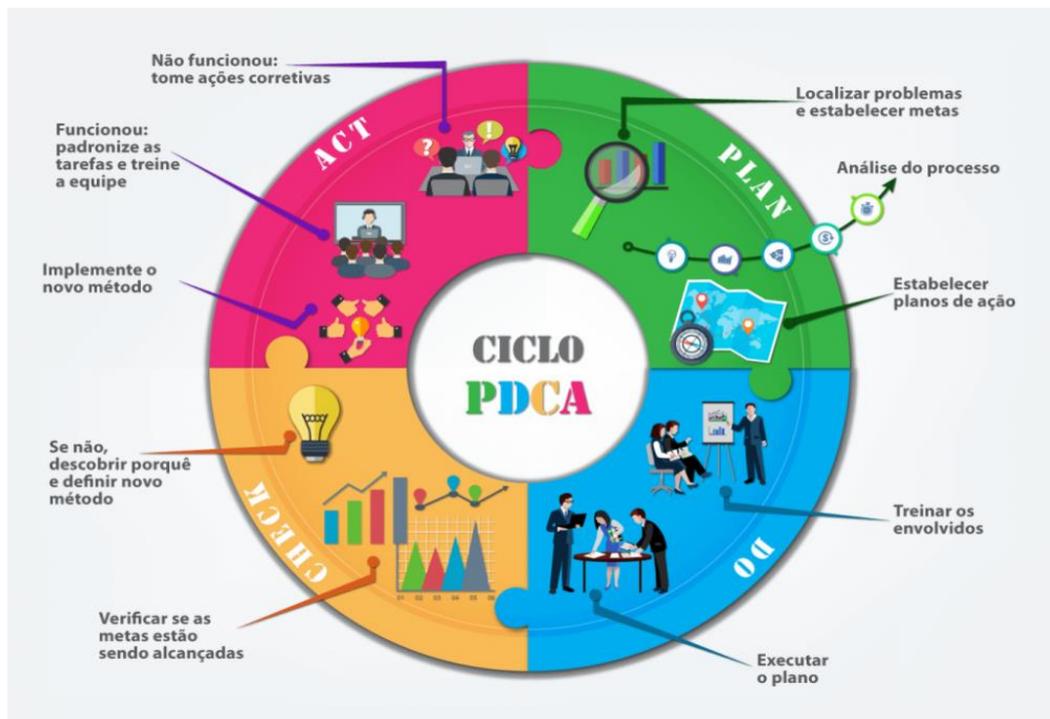
Através das respostas dessas perguntas, é possível interpretar a eficiência do que foi definido nas etapas anteriores.

- **Act (Agir):** Nesta última etapa, analisa-se os resultados obtidos na checagem, e realiza-se uma padronização das ações executadas, ou seja, aquelas ações que obtiveram sucesso nas etapas anteriores poderão servir de exemplo para a elaboração de novas metodologias ou reformular as já existentes para torná-las mais eficientes (Andrade, 2003).

A aplicação do PDCA deve ser realizada de maneira repetida, para criar-se um hábito de utilização desta metodologia, aliás, as organizações sempre terão novas demandas vindas do mercado, e por isso, o planejamento deve sempre ser revisado, quando necessário ou dentro de um determinado período estabelecido pela empresa (Moro, 2021).

A **figura 5** apresentada abaixo demonstra o que podemos nos deparar durante o procedimento de criação e atuação do ciclo PDCA. Durante o planejamento, é necessário entender onde o processo ou a organização se encontra, e através desses dados é possível criar metas e objetivos, que tenham indicadores mensuráveis e atingíveis, que vão demonstrar se o planejamento está realmente sendo cumprido, e daí pode-se realizar uma análise para interpretar o que será necessário para aprimorar o processo (Isniah; Purba; Debora, 2020).

**Figura 5 - Ciclo PDCA**



Fonte: Silveira (2023)

Sabendo que o que foi planejado está sendo cumprido e atingindo as metas, quer dizer que é algo que opera bem e pode virar um procedimento interno da organização, sendo assim, o Ciclo também nos auxilia a criar metodologias próprias de melhoria contínua. Mesmo não tendo resultados positivos com o PDCA, ele nos traz uma visão do que pode ser melhorado dentro dos processos já instaurados de maneira objetiva e real (Costa; Pinto, 2015).

### 5.3.2 5W2H

Dentre as ferramentas de planejamento estratégico, uma bastante utilizada é a 5W2H, que foi criada por profissionais da indústria automobilística, como ferramenta auxiliar do PDCA (Silva, 2013). A ferramenta pode ser utilizada para colocar em prática decisões simples ou coisas mais complexas, e funciona ainda melhor quando atrelada a outras metodologias, como o SWOT ou o próprio PDCA, já citado.

A ferramenta 5W2H é composta por sete questionamentos que devem ser respondidos para entender a fundo o sentido de fazer aquilo e como irá se desenvolver. Tendo as respostas das perguntas, existirá a relação de todas as atividades estipuladas para que a execução ocorra de maneira eficiente. As perguntas envolvidas nessa ferramenta são:

- **O que? (What?):** ação, atividade, problema ou desafio que deve ser sanado.
- **Por quê? (Why?):** entender o porquê disso estar sendo executado.
- **Quem? (Who?):** quem será o responsável por executar o que está sendo planejado.
- **Onde (Where?):** o local onde as atividades serão realizadas.
- **Quando? (When?):** quando o planejado deve acontecer.
- **Como? (How?):** como será atingido o objetivo estabelecido.
- **Quanto? (How much?):** quanto irá custar.

Para aplicar tal ferramenta, pode-se utilizar de diversos recursos para preenchimento, uma planilha excel, quadros, e até aplicativos como o Trello auxiliam na montagem deste planejamento. Recomenda-se que seja preenchido em conjunto com os possíveis responsáveis das ações, e que utilize-se aplicativos em que as pessoas consigam acompanhar o andamento das ações em tempo real, considerando que as coisas possam tomar rumos novos no decorrer do tempo, portanto é importante atualizar o plano caso ocorra alguma nova demanda (SEBRAE, 2023). A **Figura 6** nos mostra um modelo de preenchimento do 5W2H.

**Figura 6 - Ferramenta 5W2H**

5W					2H		STATUS
WHAT (O QUE)	WHY (POR QUE)	WHERE (ONDE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)	HOW (COMO)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA)	
<p>O QUE SERÁ FEITO?</p> <p>QUAL É O SEU OBJETIVO?</p> <p>COMO DESCRVER O MELHOR QUE PODE OBTER NESTA SITUAÇÃO?</p>	<p>POR QUE SERÁ FEITO?</p> <p>QUAL É A RAZÃO QUE MOTIVA ESSA AÇÃO?</p> <p>O QUE VAI CONSEGUIR DE RETORNO?</p> <p>FAZ PARTE DE SUA MISSÃO?</p> <p>VALE A PENA?</p>	<p>ONDE SERÁ FEITO?</p>	<p>POR QUEM SERÁ FEITO?</p> <p>QUEM ESTÁ ENVOLVIDO OU É RESPONSÁVEL EM CADA AÇÃO?</p> <p>QUEM DEVE SER AVISADO?</p>	<p>QUANDO SERÁ FEITO?</p> <p>QUAIS SÃO AS PRIMEIRAS AÇÕES NECESSÁRIAS?</p> <p>ESSAS AÇÕES SÃO PROATIVAS OU DEPENDEM DE OUTRAS FORA DO SEU CONTROLE?</p>	<p>COMO SERÁ FEITO?</p> <p>COMO INICIAR, MENSURAR E ATIVAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS?</p> <p>QUAIS SÃO AS SOLUÇÕES DE CONTINGÊNCIA, NO CASO DE ENCONTRAR OBSTÁCULOS?</p> <p>O QUE SINALIZARÁ QUE É O MOMENTO DE AGIR ASSIM?</p>	<p>QUANTO CUSTARÁ FAZER?</p> <p>QUANTO CUSTARÁ EM TEMPO, ESFORÇO, DINHEIRO, CONHECIMENTO, PREPARAÇÃO PSICOLÓGICA E NEGOCIAÇÃO OU MOTIVAÇÃO PESSOAL E DE GRUPO?</p>	

Fonte: SEBRAE (2017)

### 5.3.3 SWOT

Uma outra ferramenta que é bastante utilizada para planejamentos estratégicos, é a SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), também conhecida como FOFA (Força, Oportunidade, Fraqueza, Ameaça), que consiste no levantamento de questões internas e externas, positivas e/ou negativas. É uma ferramenta estratégica da qualidade, criada em 1960 por Albert Humphrey, e composta por 4 áreas que são divididas entre fatores internos e externos, e fatores positivos e negativos (Leite; Gasparotto, 2018). Esta metodologia é demonstrada na **figura 7**.

**Figura 7 - Análise SWOT**

Fonte: Corumbá (2021)

Através da matriz apresentada na **Figura 7**, é possível entender como funciona a relação entre as variáveis estudadas e o quanto elas mostram uma visão macro da organização, levando em consideração o entendimento amplo que essa análise demonstra (Leite; Gasparotto, 2018). É possível visualizar que essa ferramenta possui 4 áreas:

- **Forças (Strengths):** são características internas e positivas de uma organização, que geram vantagens competitivas, podendo ser um diferencial ou algo que facilite o atingimento de metas e objetivos.
- **Fraquezas (Weaknesses):** são característica interna e negativa de uma organização, que pode colocar a empresa em situação de risco, portanto, existe a necessidade de uma melhoria.
- **Oportunidades (Opportunities):** são aspectos externos positivos, que estão conectados aos parâmetros de competitividade da empresa, entretanto, são coisas que não estão sob o controle da organização.
- **Ameaças (Threats):** são aspectos externos negativos, que podem gerar impactos negativos para a empresa, prejudicando o desenvolvimento da organização (Guimarães; Oliveira; Silva, 2023).

#### 5.4 Como aplicar as ferramentas para avançar em maturidades ESG

Como já visto, existem 5 estágios de maturidade ESG, onde nos dois primeiros a organização segue apenas requisitos legais, os quais podem ser mapeados pelas mesmas, ou pode-se utilizar aplicativos que auxiliem na busca de legislações, um exemplo é o Verde Ghaia, ferramenta criada pelo grupo Ambipar, que visa uma gestão de compliance em sustentabilidade (Ambipar Group, 2020).

No **Estágio 3 - Gerencial**, a organização inicia a aderência de práticas ESG, inicialmente deixando de seguir apenas exigências legais, mitigando os seus riscos de imagem e reputação assumindo um envolvimento mais profundo, ampliando o nível de aprendizado e inovação corporativa, principalmente da alta liderança (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2023). Entende-se que, neste estágio, a organização já possui alguns processos estruturados, como a utilização de energias renováveis, projetos sociais para a comunidade interna e externa, entre outros projetos sustentáveis que abrangem o ESG.

A organização começa a implementar um planejamento estratégico a partir do **Estágio 4**, onde a própria norma exemplifica que nesta etapa a organização trata do critério já entendendo seus impactos positivos (oportunidades) e negativos (ameaças) (Associação

Brasileira de Normas Técnicas, 2023). Esses impactos são mapeados pela ferramenta SWOT, portanto, já pode-se identificar o uso indireto desta ferramenta no próprio texto da ABNT PR 2030. Além desta metodologia, pode-se iniciar a utilização do PDCA e conseqüentemente do 5W2H, que pode ser utilizado na etapa de Planejamento.

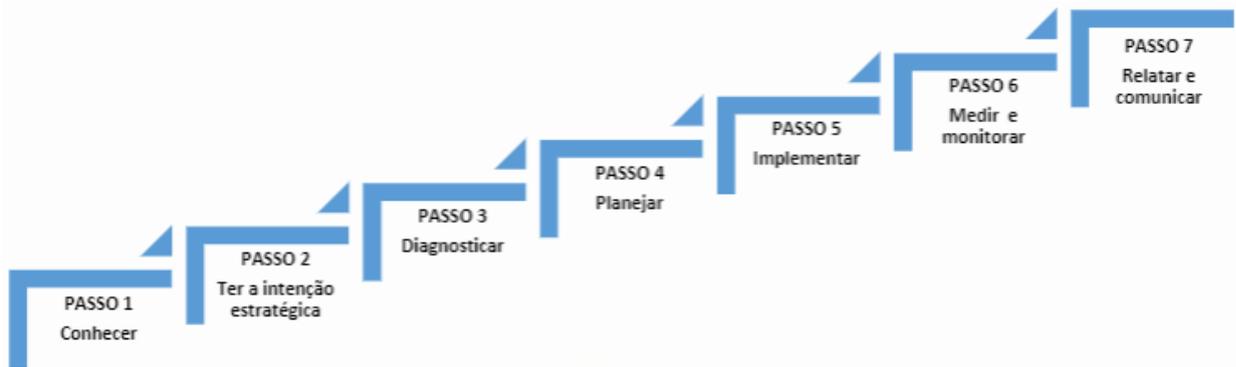
Ambas as ferramentas, podem ser utilizadas concomitantemente, o SWOT pode ser usado para mapear as questões que já são oportunas, as forças, fraquezas e ameaças da organização, e tendo essa visão, fica ainda mais fácil criar um planejamento estratégico, que está alinhado com a situação em que se encontra a empresa, trazendo melhores resultados. Quando inicia um planejamento, indica que está na primeira etapa do PDCA, e para a formalização dele, pode ser usada a ferramenta 5W2H, que deixa os planos de ação ainda mais completos.

Para que o PDCA seja realizado de maneira adequada, deve-se seguir os quatro passos já citados neste trabalho, e manter uma frequência de revisão de todos os tópicos, para que o sistema efetivamente apresente resultados de melhoria contínua. Durante essa revisão é possível analisar o que de planejado está atingindo seus indicadores, e o que não está, fazendo com que a organização reflita e aplique melhorias. Se algo do planejamento está sendo bem feito e gerando bons resultados, é possível replicar para outras atividades, caso contrário, é necessário entender qual a forma de melhorar aquilo.

O último **Estágio 5 - Transformador** nos demonstra a maturidade de ESG esperada pelas partes interessadas, ou seja, a organização já se encontra tendo algumas transformações que geram valor compartilhado, promovendo engajamento estruturado com as partes interessadas, como fazer eventos para falar sobre Sustentabilidade, ESG, Governança, entre outros assuntos relacionados à temática, fazendo uma maior quantidade de empresas e pessoas se interessarem pelo tema. Durante este estágio, também são estabelecidas metas para aumentar os impactos positivos sociais e ambientais, além da grande influência para com a comunidade, alavancando discussões em relação ao critério ESG, para estruturar projetos e programas privados e/ou políticas públicas.

### 5.5 Passos para avançar no ESG

A norma ABNT PR 2030 nos apresenta também 7 passos para incorporar o ESG nas organizações, os quais são apresentados na **Figura 8**, seguindo-se o que é apresentado, também é possível chegar ao nível mais alto de maturidade, o Transformador. As instruções dos passos apresentados pela norma estão dispostas de maneira resumida no **Quadro 3**.

**Figura 8 - Passos para incorporar o ESG na organização**

Fonte: Associação Brasileira de Normas Técnicas (2023)

**Quadro 3 - Passos para incorporar o ESG na organização**

Passo 1 - Conhecer	A primeira coisa a se fazer antes de iniciar uma jornada, é conhecer o caminho, para saber pra onde e como deve ir.
Passo 2 - Ter a intenção estratégica	<p>A organização precisa trazer intencionalmente para a estratégia organizacional as questões ESG, ou seja, a estratégia da empresa deve tratar desta temática.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A decisão e o compromisso devem vir de cima;</li> <li>- Ambição por uma mudança transformadora;</li> <li>- Propósito inspirador;</li> <li>- Diretrizes estratégicas.</li> </ul>
Passo 3 - Diagnosticar	Nesta etapa, inicia-se um processo de diagnóstico com o levantamento de suas práticas de sustentabilidade, e o entendimento de como elas se encontram e como se deve atuar para avançar. Pode-se utilizar a ferramenta SWOT durante este passo, para identificar os aspectos internos e externos de cada realidade e estrutura.
Passo 4 - Planejar	Após diagnosticar em que situação a organização se encontra, deve se iniciar o processo de planejamento do escopo do ESG da organização. A norma sugere considerar os seguintes questionamentos:

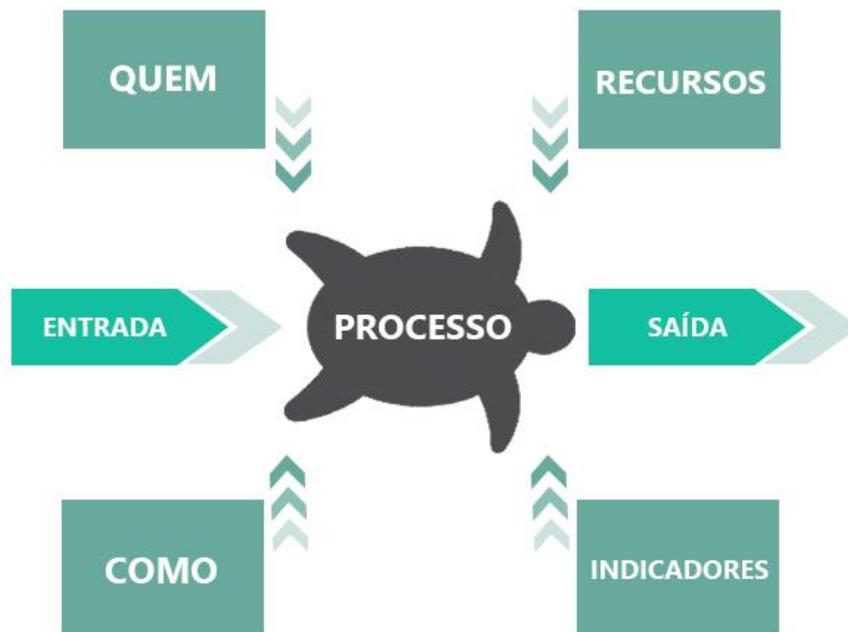
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são os principais fatores de sustentabilidade ou ambientais e sociais que afetam a estratégia da organização em relação a riscos e oportunidades?</li> <li>- Quais são as principais partes interessadas da organização, como elas afetam e são afetadas pelo seu negócio e quais suas estratégias para promover o seu engajamento?</li> <li>- Quais desses fatores afetam o desempenho da organização a curto prazo ou a sua capacidade de criação de valor a longo prazo?</li> <li>- As informações ambientais e sociais estão integradas à estrutura de gestão de riscos?</li> </ul> <p>*Observa-se que esta seria a primeira etapa do PDCA.</p>
<p>Passo 5 - Implementar</p>	<p>Inicia-se o processo de implementação do que foi planejado anteriormente, este passo pode ser considerado o “Fazer (Do)” da ferramenta PDCA. Para que ele seja realizado, pode-se seguir alguns passos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia e políticas contendo uma abordagem ESG, trazendo ações focadas à sustentabilidade;</li> <li>- Determinação e gestão de processos para ESG, para que seja possível compreender a interação das entradas e saídas;</li> <li>- Engajamento das partes interessadas - deve-se basear na “materialidade” de cada tema e elaborar métodos de comunicação eficientes;</li> <li>- Integração entre gestão de processos e relacionamento com partes interessadas para abordagem ESG;</li> <li>- Gestão de recursos para a abordagem ESG;</li> <li>- Mudança da cultura organizacional;</li> <li>- “Capitalismo de stakeholders” e a teoria de valor compartilhado no processo;</li> <li>- Engajamento da cadeia de valor e cadeia de suplementos</li> </ul>
<p>Passo 6 - Medir e monitorar</p>	<p>Nesta etapa, deve-se realizar a medição e o monitoramento de tudo o</p>

	que foi planejado nas etapas anteriores e o que ainda está sendo implementado. Pode-se considerar a etapa de checagem do PDCA.
Passo 7 - Relatar e comunicar	É necessário transparência para com as partes interessadas, portanto, é bom entregar relatórios de desempenho que mostram o quanto a organização está engajada em temas ESG, e como busca a melhoria nessas questões. Esta etapa pode ser considerada a etapa de Ação do PDCA, completando-se o ciclo estrutural, mantendo sempre análises críticas da ferramenta quando considerar necessário.

Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Normas Técnicas (2023).

Para a implementação do passo 5, pode-se utilizar o Diagrama da Tartaruga, que é uma ferramenta da qualidade para mapeamento de processos, apresentada na **Figura 9**. Pode-se descrever nesta etapa a relação das entradas e saídas de um processo, e o detalhamento de como esses processos serão alavancados e quais suas relações com as partes interessadas (Ramos, 2017).

**Figura 9** - Diagrama de Tartaruga



Fonte: Ramos (2017)

Nota-se que os 4 últimos passos estabelecidos pela norma, podem ser claramente os

passos utilizados na ferramenta PDCA, apresentada neste texto, apenas com nomenclaturas diferentes. Portanto, além do SWOT, a ABNT PR 2030 também sugere o uso desta ferramenta de qualidade, por isso, espera-se que a utilização das metodologias citadas sejam de extrema eficiência no processo de implementação do ESG.

Para finalizar, é importante destacar que, a jornada para incorporar o ESG na organização é única de cada organização, de acordo com a estratégia e modelo de gestão de cada uma, este trabalho apenas oferece alguns recursos e ferramentas que podem auxiliar no avanço das fases, e trazer melhoria contínua, não apenas para questões de ESG, mas também para os sistemas de gestão num todo.

## 5.6 Análise geral do ESG no Brasil e no Mundo

Não existe uma metodologia única de identificação, para verificar os dados exatos de empresas que estão aderindo à práticas ESG, portanto, ainda não existem números concretos que podem nos mostrar qual o país com a maior porcentagem de organizações que seguem este conceito. Entretanto, pode-se levar em consideração algumas informações que podem ser mensuradas, como é o caso de investimento em estudos e relatórios específicos, índices de sustentabilidade, regulamentações e incentivos governamentais, relatórios anuais e divulgações corporativas, pesquisas e estudos acadêmicos. Foi realizada uma pesquisa, por Valle Junior, Kovaleski e Francisco, em 2022, que mostra um ranking de 20 países que possuem o maior número de materiais relacionados aos termos de ESG de 2004 a 2022, os quais estão relacionados na **Tabela 1**.

**Tabela 1** - Número de documentos dos 20 países que mais publicam materiais relacionando os termos “environmental, social and governance” de 2004 a 2022

<b>Países</b>	<b>Nº de publicações</b>
Estados Unidos	204
Reino Unido	143
Austrália	94
Itália	87
Espanha	67
China	59

Alemanha	57
França	56
Canadá	54
Índia	45
Malásia	41
Holanda	30
Coreia do Sul	27
Brasil	24
Polônia	23
Tunísia	23
Japão	21
Suíça	21
Grécia	20
Turquia	19

Fonte: Valle Junior, Kovaleski e Francisco (2022).

Após a pandemia, foi possível visualizar um grande crescimento no investimento em ações ESG dentro dos países mais desenvolvidos, tendo até 2018 como liderança de investimento em ativos dessa área, os países da Europa. Atualmente, os Estados Unidos conseguiram ultrapassar a Europa, com um crescimento de 40% de investimento em desenvolvimento sustentável (Valle Junior; Kovaleski; Francisco, 2022).

A Comissão Europeia apresentou em 2019 uma estratégia de crescimento chamado “European green deal”, que visa ter a Europa como o primeiro continente neutro em termos de clima até 2050 (European Commission, 2022). Foram mapeados os países que possuem maior interesse e investimento em questões ESG, sendo os três primeiros, Estados Unidos, Reino Unido e Austrália, estando o Brasil em 14º lugar, sendo o pioneiro nessa temática na América do Sul (Valle Junior; Kovaleski; Francisco, 2022).

Existe uma grande liderança das economias europeias em relação ao investimento e implementação da cultura ESG, o que pode ser atribuído por conta de pressão pública e pela agenda da comissão europeia. Os Estados Unidos lideram o ranking de investimentos, por ser a maior economia do mundo, além de estar presente em diversos tipos de mercados econômicos

(Valle Junior; Kovaleski; Francisco, 2022).

Depois da região europeia, os países da zona asiática seguem o segundo maior número de interessados no investimento de pesquisas relacionadas ao ESG, e foram os países que mais emitiram dívidas em 2021. Entretanto, existe uma dificuldade no crescimento dos valores ESG na Ásia, o que pode estar relacionado à questões de governança das empresas, que muitas vezes, acabam não sendo tão transparentes como deveriam, o que faz com que elas percam investidores (Global Trading, 2022).

A iniciativa do Banco Central do Brasil, de exigir que empresas de capital aberto possuam uma Política de Responsabilidade Social (PRSA) a partir de 2014 foi um grande avanço para que organizações nacionais começassem a se preocupar com esta temática.

Entende-se que, a resolução incentiva apenas as empresas de capital aberto, sendo assim, para as empresas de capital limitado ainda não há uma legislação ou regulamento que exija tal aderência às práticas de ESG. Entretanto, percebe-se que existe uma grande mobilidade do mercado em incentivar as organizações a se tornarem cada vez mais sustentáveis, isto também faz parte do estágio transformador de ESG, onde, possivelmente, partes interessadas, ou fornecedores de empresa de capital aberto sejam influenciados à seguirem diretrizes sociais, ambientais e de governança.

## 6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo já está nos mostrando que as ações antropogênicas perante ao meio ambiente podem causar diversas interferências ambientais e sociais, como as mudanças climáticas, o aumento de temperatura, desastres ambientais naturais, que poderiam ser evitados ou reduzidos conforme a nossa consciência de que tipo de dano podemos causar com algumas ações. Sabendo-se disso, precisamos ter um senso de urgência para remediar e evitar que esses impactos sigam acontecendo, prejudicando comunidades e até a população mundial, e é com esse discurso que o ESG é um tema em alta e imprescindível para que as gerações futuras sigam tendo um ambiente autossustentável.

A população estando ciente dos riscos socioambientais que estamos enfrentando, começa a exigir que as organizações estejam atuando em cima de um desenvolvimento sustentável, portanto, elas precisam cumprir com alguns requisitos para serem consideradas ESG. Independente do ramo da empresa, esta precisa estar ciente dos riscos socioambientais e jurídicos de suas atividades, e deve ter planos de ação que reduzem ou até mesmo eliminem esses riscos.

Intensificar as práticas de ESG em organizações traz diversos benefícios de relação com as partes interessadas, além de uma boa reputação no mercado financeiro, já que estas práticas geram valor agregado para as marcas que estão seguindo ações de desenvolvimento sustentável. Os acionistas estão cada vez mais preocupados com essa temática, levando em consideração os diversos participantes do PRI, que incentiva que os investimentos sejam feitos de forma responsável e sustentável.

A norma ABNT PR 2030 foi lançada no intuito de orientar as empresas a alcançarem os níveis de maturidade ESG. Este presente trabalho apresentou ferramentas de gestão que podem ser utilizadas no avanço dos Estágios de maturidade ESG apresentados na norma. Essas ferramentas são muito utilizadas em sistemas de gestão e de melhoria contínua de produtos e processos, sendo assim, é importante tomá-la como um norte para a implementação de sistemas de gestão em organizações.

Através deste estudo, foi possível concluir que mesmo indiretamente, a ABNT PR 2030 apresenta ferramentas de gestão que auxiliam as organizações a avançarem nos estágios de ESG definidos por ela, apresentando passo a passo como implementar o conceito, e como tornar-se transformadora. Portanto, é um documento extremamente importante, que vai auxiliar as organizações na hora da implementação de um sistema de gestão ESG.

As organizações que possuem o nível mais alto de maturidade em ESG serão destaques

no mercado, principalmente em relação às partes interessadas, superando expectativas de clientes, e elevando o nível de conhecimento de seus fornecedores e colaboradores em relação ao tema. Quanto maior a quantidade de pessoas e empresas lutando pelos conceitos que abrangem o ESG, as possibilidades de termos melhorias sustentáveis e sociais são altas, e as metas especificadas nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU ficam cada vez mais próximas da realidade.

Por fim, a utilização das ferramentas apresentadas neste trabalho, aliadas aos passos para implementação de ESG, vão ajudar as organizações a compreender o que é ser uma empresa sustentável, e como avançar com seus níveis de maturidade. Importante lembrar que podem haver outras alternativas de gestão que auxiliam as empresas a serem cada dia mais responsáveis de maneira sustentável, social e na governança, e que cada organização terá sua forma única de lidar com essa implementação.

## REFERÊNCIAS

- AHUJA, H. N. **Project Management: techniques in planning and controlling construction projects**. New York: John Wiley & Sons, 1994. 505p.
- ANDRADE, F. F. **O método de melhorias PDCA**. 2003. Dissertação (Mestrado em engenharia de construção civil e urbana – Escola politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003 Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/publico/dissertacao\\_FABIOFA.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/publico/dissertacao_FABIOFA.pdf). Acesso em: 25 jan. 2024.
- APRESENTAÇÃO da ABNT PR 2030 – Ambiental, Social e Governança – ESG: Conceitos e Diretrizes para Modelo de Avaliação e Direcionamento ESG para Organizações. [S. l.: s. n.], 2022. 1 vídeo (162 min). Publicado pelo canal **abntweb**. Disponível em: [https://www.youtube.com/live/wzTu\\_sMzboC?si=92\\_r84NVKqlsBf1k](https://www.youtube.com/live/wzTu_sMzboC?si=92_r84NVKqlsBf1k). Acesso em: 05 jan. 2024.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT PR 2030: Ambiental, social e governança (ESG) – Conceitos, diretrizes e modelos de avaliação e direcionamento para organizações**. Rio de Janeiro: ABNT, 2023. Versão corrigida.
- AVILA, G. J.; PAIVA, E. L. Processos operacionais e resultados de empresas brasileiras após a certificação ambiental ISO 14001. **Gestão & Produção**, São Leopoldo, RS, v.13, n.3, p. 475-487, set-dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/d6LS6RnJnw3y7rZc7czGJVS/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 03 fev. 2024.
- BADIRU, A. B.; AYENI, B. J. **Practitioner’s guide to quality and process improvement**. Londn: Champman & Hall, 1993. 353p.
- BRAGA, B. H. C.; ALMEIDA, M. M. Y. Ferramentas da gestão da qualidade e sua importância para o desenvolvimento das organizações. **Revista Interface Tecnológica**, [S.l.], v.18, n.2, p. 600-612. DOI: 10.31510/infa.v18i2.1218. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1218>. Acesso em: 03 fev. 2024.
- BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 114, p.1, 17 dez. 1976. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16404compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404compilada.htm). Acesso em: 15 fev. 2024.
- BRUNDTLAND, G. H., KHALID, M., AGNELLI, S., AL-ATHEL, S. A., CHIDZERO, B. J. N. Y., FADIKA, L. M., ... & SINGH, N. **Our common future; by world commission on environment and development**. 1987.
- BUCKERIDGE, M. COP 28: a barreira da distância entre a ciência e os outros domínios do conhecimento. **Jornal da USP**, [S. l.], 12 dez. 2023. Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=711677>. Acesso em: 15 fev. 2024.

BUOSI, M. G. **ESG: um novo jeito de investir**. B3. 2022. Disponível em: [https://edu.b3.com.br/play/curso/38053120?gclid=CjwKCAiAk9itBhASEiwA1my\\_6\\_RzSFgOGw2iv8m3Bk98sf-6AyUh3ye2XRna1oLTSoeYWXwWNT\\_NRoCgywQAvD\\_BwE](https://edu.b3.com.br/play/curso/38053120?gclid=CjwKCAiAk9itBhASEiwA1my_6_RzSFgOGw2iv8m3Bk98sf-6AyUh3ye2XRna1oLTSoeYWXwWNT_NRoCgywQAvD_BwE)  
Acesso em: 5 fev. 2024.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento de rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

CAPIRAZI, B. **Movimento Anti-ESG cresce nos EUA: entenda o que é e se pode chegar no Brasil**. Estadão, [S. l.], 07 jul. 2023. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/governanca/anti-esg-cresce-eua-entenda-o-que-e-chegar-brasil/>. Acesso em: 15 fev. 2024.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários a Lei de Sociedades Anônimas**. São Paulo, Saraiva, 1997.

COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Políticas Públicas Ambientais**. São Paulo. 2018.

CORUMBÁ, W. **Matriz SWOT**. 2021. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/matriz-swot-william-corumb%C3%A1>. Acesso em: 07 jan. 2024.

COSTA, L. G. P.; PINTO, F. R. Planejamento de melhoria contínua com a aplicação do método PDCA. **Engenharia na Amazônia: Conceitos, ferramentas e práticas**, Manaus, v.1, p. 180-184. DOI: 10.29327/556309 1-35. 2015. Disponível em: [https://blog.fametro.edu.br/wp-content/uploads/2022/04/e-book-engenharia\\_final.pdf#page=180](https://blog.fametro.edu.br/wp-content/uploads/2022/04/e-book-engenharia_final.pdf#page=180) Acesso em: 15 fev. 2024.

EIGHT CONSULTORIA. **Entenda o que é ESG e como ele está diretamente relacionado à competitividade e atratividade do seu negócio**. 2022. Disponível em: <https://www.eightconsultoria.com/environmental-social-and-governance/>. Acesso em: 23 jan. 2024.

ESG e sustentabilidade: entenda a relação entre os dois conceitos. [S. l.: s. n.], 2021. 1 vídeo (4 min). Publicado pelo canal Circuito Ambiental. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=4\\_ULA2ghFE8](https://www.youtube.com/watch?v=4_ULA2ghFE8). Acesso em: 15 fev. 2024.

ESTENDER, A. C.; PITTA, T. T. M. O conceito do desenvolvimento sustentável. **Revista Terceiro Setor**, [S. l.], v.2, n.1, p. 22-28, 2008. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/viewFile/399/484>. Acesso em: 05 jan. 2024.

ESTRATÉGIA ODS. **A Estratégia**. A estratégia ODS é uma coalização com o propósito de ampliar e qualificar o debate a respeito dos objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil. [2024]. Disponível em: <https://www.estrategiaods.org.br/>. Acesso em: 13 fev. 2024.

GARCIA, E. **Pesquisa bibliográfica versus revisão bibliográfica - uma discussão necessária**. 2016. Revista Línguas e Letras.

GLOBAL TRADING. ESG Poised to Ride in Asia. **Arkets Media Group**, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.marketsmedia.com/esg-poised-to-rise-in-asia/>. Acesso em: 05 jan. 2024.

GUIMARÃES, D. C. A.; OLIVEIRA, L. B.; SILVA, Y. L. P. C. ESG em perspectiva: análise dos desafios e possibilidades de uma empresa do ramo têxtil, através da utilização da análise de SWOT. **Revista Observatório de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v.21, n.9, p 11102-11125, 2023. DOI: 10.55905/oelv21n9-034. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/1088/853>. Acesso em: 15 fev. 2024.

ISNIAH, S.; PURBA, H. H.; DEBORA, F. Plan do check action (PDCA) method: literature review and research issues. **Journal Sistem dan Manajemen Industri**, v.4, n.1, 31 jul. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.30656/jsmi.v4i1.2186>. Acesso em: 15 fev. 2024.

JACOBI, P. R.; ARRUDA FILHO, M. T. **O Brasil na COP: histórico, crise e perspectivas para o futuro**. Histórico, Crise e Perspectivas para o Futuro. 2021. Disponível em: <https://www.clacso.org/boletin-2-cambio-ambiental-global-metabolismo-social-local-gobernanza-y-alternativas/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. **ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância**, Taquaritinga, 2018. Artigo científico (Bacharel em Administração) - Faculdade de Tecnologia (FATEC), Taquaritinga, SP, 12 páginas. Disponível em: [https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/450/309%20v.%2015%20n.%202%20\(2018\):%20Revista%20Interface%20Tecnol%20C3%B3gica](https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/450/309%20v.%2015%20n.%202%20(2018):%20Revista%20Interface%20Tecnol%20C3%B3gica). Acesso em: 05 jan. 2024.

LIMA, A. C. R. **ESG: Aspectos ambientais no mercado de capitais**. São Paulo, 2021. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Direito) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, 58 páginas. Disponível em: <https://adelfa-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/5d77b0d7-6ac9-4269-81ff-23c66f8b23dc/content>. Acesso em: 05 jan. 2024.

LINHARES, H. C. **Análise do Desempenho Financeiro de Investimentos ESG nos países emergentes e desenvolvidos**. Brasília, 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, DF, 44 páginas. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/19501/1/2017\\_Helo%c3%adzadaC%c3%a2maraLinhas.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/19501/1/2017_Helo%c3%adzadaC%c3%a2maraLinhas.pdf). Acesso em: 22 jan. 2024.

LUMASINI, R.N. **Os efeitos das iniciativas ambientais, sociais e de governança no desempenho econômico e financeiro das empresas globais de alimentos e bebidas** - Jaboticabal, 2023.

MORO, R.W. **Aplicação ciclo PDCA para redução de defeitos**. In: Congresso Brasileiro de Engenharia de produção, XI, 2021. Disponível em: [https://aprepro.org.br/conbrepro/2021/anais/arquivos/09202021\\_190955\\_61490b6363ed6.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2021/anais/arquivos/09202021_190955_61490b6363ed6.pdf). Acesso em: 10 fev. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Nações Unidas do Brasil. **Melhorias na qualidade do ar provenientes das restrições da COVID-19 são confirmadas.** [S. I.], 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/143266-melhorias-na-qualidade-do-ar-provenientes-das-restri%C3%A7%C3%B5es-da-covid-19-s%C3%A3o-confirmadas>. Acesso em: 05 fev. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. **Princípios para o investimento responsável (PRI).** [S. I.], 2019. Disponível em: <https://www.unpri.org/download?ac=10969>. Acesso em: 22 jan. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Nações Unidas do Brasil. **Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.** [S. I.], 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 05 fev. 2024.

PARO, P. Por que o movimento anti-ESG é insustentável? **Exame**, [S.I.], 2023. Disponível em: <https://exame.com/esg/por-que-o-movimento-anti-esg-e-insustentavel/> Acesso em: 22 jan. 2024.

RAMOS, D. **O que é e como usar o Diagrama de Tartaruga.** 2017. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/o-que-e-e-como-usar-o-diagrama-de-tartaruga/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

RIBEIRO, W. C. **A ordem ambiental internacional.** 1. Ed. São Paulo: Contexto, 2001. 182 p.

SANTOS, G. F; WEBER, A. L. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Empresarial: Uma análise entre a teoria e a prática. **Desenvolvimento em Questão**, [S. I.], v18. n.51, p. 247-267, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.247-267>. Acesso em: 22 jan. 2024.

SEBRAE. **5W2H:** tire suas dúvidas e coloque produtividade no seu dia a dia. [S. I.] 2017. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-produtividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 23 jan. 2024.

SEBRAE. Sebrae Santa Catarina. **5W2H:** o que é, para que serve e por que usar na sua empresa. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 23 jan. 2024.

SEBRAE. **Entenda o que são as práticas de ESG.** 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-sao-as-praticas-de-esg,66c7e3ac39f52810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=ESG%20%C3%A9%20a%20sigla%2C%20em,os%20melhores%20processos%20de%20administra%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 22 jan. 2024.

SELOS verdes #7. Edição e apresentação: Bruno F. T. Lessa. [S. I.: s. n.], 2021. 1 vídeo (13 min). Publicado pelo canal Luz, Foto, Produção. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ROaDiaMwBb8>. Acesso em: 15 fev. 2024.

SILVA, Alisson O. da, et al. **Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como Plano de Ação para Projeto de Abertura de uma Empresa.** Faculdade Horizontina – FAHOR, 2013.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **Métodos de Pesquisa.** 2009. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213838/000728731.pdf> Acesso em: 05 fev. 2024.

SILVEIRA, R.L. **Ciclo PDCA e Ferramenta 5W2H: Uma metodologia eficaz para a melhoria contínua e solução de problemas organizacionais.** 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/ciclo-pdca-e-ferramenta-5w2h-uma-metodologia-eficaz-para-silveira/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 15 fev. 2024.

SOUZA, A. M.; FRANCISCO, A. C. **Desafios na implementação de práticas ESG por startups: barreiras e estratégias para a sustentabilidade empresarial.** In: Congresso Brasileiro de Engenharia de produção, XIII, 2023. Disponível em: [https://aprepro.org.br/conbrepro/anais/2023/arquivos/10022023\\_181010\\_651b39e6ea716.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/anais/2023/arquivos/10022023_181010_651b39e6ea716.pdf). Acesso em: 10 fev. 2024.

STEVANATO, Ana Marcilia dos Santos. **A Contribuição da Economia Criativa no Processo de Implementação ESG nas empresas: um modelo sugestivo ESG.** 2022. Dissertação (Inovação em Comunicação e Economia Criativa) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2023. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/3247>. Acesso em: 10 fev. 2024.

TAFILA, L. L. **A adequação aos princípios ESG em companhias abertas e aplicabilidade dos artigos 116 e 154 da Lei das S.A.** Trabalho de Graduação Interdisciplinar (Bacharel em Direito), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 71 páginas. 2021. Disponível em: <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/b0712474-af1c-48e8-a161-96d00a2a5db0/content> Acesso em: 22 jan. 2024.

UNPRI. **Um plano estratégico para o investimento responsável.** 2016. Disponível em: <https://www.unpri.org/download?ac=9956> Acesso em: 22 jan. 2024.

VALLE JUNIOR, A. B. R.; KOVALESKI, J. L.; FRANCISCO, A. C. O aumento no interesse pela cultura ESG e sua disseminação nas economias mundiais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2022, On-line. **Anais [...]** [Ponta Grossa, PR]: APREPRO, 2022. p. 1-12.

VIEIRA, G. V. **Eficiência energética através da implementação da cultura ESG.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Energia), 2022. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/1db1f9f6-2d70-4672-8064-cc1fc8fecc7e> Acesso em: 22 jan. 2024.