

**UNIVERSIDADE DE SOROCABA**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**PROCESSOS TECNOLÓGICOS E AMBIENTAIS**

**Mércia Segala Bruns**

**ESG E REPUTAÇÃO CORPORATIVA: MODELO INTEGRADO APLICÁVEL**  
**ÀS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

**Sorocaba/SP**

**2026**

**Mércia Segala Bruns**

**ESG E REPUTAÇÃO CORPORATIVA: MODELO INTEGRADO APLICÁVEL  
ÀS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

Tese apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Processos Tecnológicos e Ambientais da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Processos Tecnológicos e Ambientais.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Augusto Profeta

**Sorocaba/SP**

**2026**

### **Ficha Catalográfica**

B923e      Bruns, Mércia Segala  
ESG e reputação corporativa : modelo integrado aplicável às práticas  
organizacionais / Mércia Segala Bruns. -- 2026.  
253 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Augusto Profeta.  
Tese (Doutorado em Processos Tecnológicos e Ambientais) -  
Universidade de Sorocaba, Sorocaba, SP, 2026.

1. Governança corporativa. 2. Sustentabilidade. 3. Indicadores sociais. 4.  
Responsabilidade social da empresa. 5. Responsabilidade ambiental. I.  
Profeta, Rogério Augusto, orient. II. Universidade de Sorocaba. III. Título.

Mércia Segala Bruns

**ESG E REPUTAÇÃO CORPORATIVA: MODELO INTEGRADO APLICÁVEL  
ÀS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

Tese aprovada como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Doutor no  
Programa de Pós-Graduação em  
Processos Tecnológicos e Ambientais da  
Universidade de Sorocaba.

Aprovado em: 04/02/2026.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Rogério Augusto Profeta

Universidade de Sorocaba



Profa. Dra. Ana Cristina da Costa Piletti Grohs

Doutora em Ciências da Comunicação – ECA/USP



Prof. Dr. Daniel Bertoli Gonçalves

Universidade de Sorocaba



Prof. Dr. Vidal Mota Junior

Universidade de Sorocaba

## DEDICATÓRIA

À minha família, em especial ao meu marido Guilherme e ao meu filho Gabriel, para que continuem promovendo ações que modifiquem o futuro do planeta a partir dos caminhos que escolheram seguir.

## AGRADECIMENTOS

“Eu escolhi esse caminho e desistir não é uma opção!”. Foi com essa frase que segui até o fim buscando energia e alternativas para concluir este trabalho. Sozinha? Jamais!

As inspirações surgiram e receberam motivações advindas de inúmeras pessoas iluminadas que permearam meu caminho pessoal e profissional. Minha “grande família” foi o elo fundamental entre a perseverança e a generosidade. Em especial, meu marido Guilherme Lacerda Bruns, que dedicou seu tempo, trabalho, talento, amor e carinho a mim, à nossa família e a esse trabalho, me mantendo firme no propósito, cuidando do nosso bem maior – nosso filho Gabriel – e dando suporte com as inúmeras planilhas e bancos de dados durante dias e madrugadas. Minha eterna gratidão e admiração!

Meus sinceros agradecimentos ao meu professor orientador, Prof. Dr. Rogério Augusto Profeta, que com suas ponderações assertivas me fez escolher os caminhos mais prazerosos para o desenvolvimento deste trabalho. Entre questionamentos e prazos de entregas, me orientou com rigor acadêmico, generosidade intelectual e sensibilidade, contribuindo de forma decisiva para o amadurecimento teórico, metodológico e crítico desta pesquisa.

À Universidade de Sorocaba, minha casa profissional, à qual tenho muito orgulho em pertencer, agradeço pela concessão da bolsa de estudos por mérito, fundamental para a viabilização desta pesquisa, bem como pelo reconhecimento institucional que valoriza o desempenho acadêmico, incentiva a produção científica e fortalece o compromisso com a excelência no ensino, na pesquisa e na formação de profissionais críticos e socialmente responsáveis.

Aos amigos que ofereceram diferentes formas de colaboração, estendendo a mão em forma de apoio, compreensão pelas ausências e parcerias na construção e validação da pesquisa. À amiga Ana Cristina Piletti da Costa Ghros pela inspiração intelectual que contribuiu de forma profunda e generosa para o desenvolvimento do tema ESG e Reputação Corporativa.

Aos professores que compõem as bancas avaliadores, meus sinceros agradecimentos pela disponibilidade, contribuições qualificadas e análises criteriosas que, certamente, enriqueceram este trabalho e ampliaram as perspectivas futuras para a continuidade e aplicabilidade do método ESGRep no mercado.

Aos alunos do curso de Graduação em Relações Públicas da Uniso que juntos vivenciaram etapas e compartilharam dessa trajetória desafiadora com compreensão, acolhimento e encorajamento.

Agora, seguirei meu caminho com ainda mais entusiasmo, maturidade intelectual e determinação para transformar conhecimento em prática, contribuindo de forma responsável e estratégica para a construção de organizações mais éticas, sustentáveis e socialmente relevantes.

## EPÍGRAFE

*There is no wealth but life.*

(John Ruskin)

## RESUMO

Em um ambiente organizacional marcado por crescente exigência de transparência, responsabilidade socioambiental e governança ética, a reputação corporativa consolida-se como ativo estratégico diretamente influenciado pelas práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*). Esta pesquisa investiga a relação entre práticas de ESG e reputação corporativa sob a perspectiva dos *stakeholders*, propondo um modelo integrado aplicável às práticas organizacionais. O problema central consiste na ausência de instrumentos que articulem maturidade ESG e percepção reputacional de *stakeholders* de forma estruturada. O objetivo geral é desenvolver e validar um modelo integrado capaz de validar tanto as ações organizacionais quanto a percepção dos *stakeholders*. Metodologicamente, adotou-se abordagem em seis etapas: (a) revisão bibliográfica sobre ESG e reputação corporativa; (b) análise comparativa de metodologias consolidadas de instrução e mensuração das práticas de ESG e de reputação corporativa; (c) elaboração de matriz conceitual com base na ABNT PR 2030:1 (2024) e *RepTrak Model (RepTrak Company)* –; (d) desenvolvimento de instrumento integrado de avaliação; (e) aplicação do instrumento junto a representantes de organizações brasileiras de diferentes segmentos da Região Metropolitana de Sorocaba; e (f) tratamento e análise comparativa dos dados coletados. O modelo integrado intitulado ESGRep resultante desta pesquisa estabelece cinco níveis de maturidade em ESG, integrados a indicadores de reputação corporativa, permitindo identificar o estágio organizacional a partir da autodeclaração e a percepção dos *stakeholders*. Como principal contribuição, o método ESGRep integra critérios ESG e reputação corporativa em um único modelo avaliativo, com base em matriz de similaridade e no mapeamento de critérios prioritários segundo a percepção dos *stakeholders*. A ferramenta possibilita identificar lacunas, orientar recomendações gerenciais e comunicacionais e apoiar a tomada de decisão estratégica. De maneira inovadora, o modelo integra ESG e reputação corporativa apresenta um estudo de similaridade baseado em matriz de conteúdo e o mapeamento de critérios prioritários de atuação das organizações na opinião dos *stakeholders*. Dessa forma, o ESGRep consolida-se como um instrumento de gestão e validação da opinião pública, capaz de fortalecer a reputação corporativa, ampliar a confiança dos *stakeholders* e promover a evolução contínua das práticas ESG de forma mensurável e comparável.

**Palavras-chave:** Governança corporativa; indicadores; sustentabilidade empresarial; *stakeholders*; *compliance*.

## ABSTRACT

In an organizational environment marked by increasing demands for transparency, socio-environmental responsibility, and ethical governance, corporate reputation is consolidating itself as a strategic asset directly influenced by ESG (Environmental, Social, and Governance) practices. This research investigates the relationship between ESG practices and corporate reputation from the perspective of stakeholders, proposing an integrated model applicable to organizational practices. The central problem lies in the absence of instruments that articulate ESG maturity and stakeholder reputational perception in a structured way. The overall objective is to develop and validate an integrated model capable of validating both organizational actions and stakeholder perception. Methodologically, a six-step approach was adopted: (a) literature review on ESG and corporate reputation; (b) comparative analysis of consolidated methodologies for instruction and measurement of ESG practices and corporate reputation; (c) development of a conceptual matrix based on ABNT PR 2030:1 (2024) and RepTrak Model (RepTrak Company); (d) development of an integrated assessment instrument; (e) application of the instrument with representatives of Brazilian organizations from different segments of the Sorocaba Metropolitan Region; and (f) treatment and comparative analysis of the collected data. The resulting integrated model, entitled ESGRep, establishes five levels of ESG maturity, integrated with corporate reputation indicators, allowing the identification of the organizational stage based on self-declaration and stakeholder perception. As its main contribution, the ESGRep method integrates ESG criteria and corporate reputation into a single evaluative model, based on a similarity matrix and the mapping of priority criteria according to stakeholder perception. The tool makes it possible to identify gaps, guide management and communication recommendations, and support strategic decision-making. In an innovative way, the model integrates ESG and corporate reputation, presenting a similarity study based on a content matrix and the mapping of priority criteria for organizational performance in the opinion of stakeholders. In this way, ESGRep consolidates itself as a management and public opinion validation tool, capable of strengthening corporate reputation, increasing stakeholder confidence, and promoting the continuous evolution of ESG practices in a measurable and comparable way.

**Keywords:** Corporate governance, indicators; corporate sustainability, *stakeholders*, compliance.

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1 – Escala de pontuação para o método ESGRep. ....                                                                            | 119 |
| Tabela 2 – Pontuação por estágios de desenvolvimento do modelo ESGRep. ....                                                          | 121 |
| Tabela 3 – Cenário da amostra geral e dados válidos para análise do modelo ESGRep. ....                                              | 177 |
| Tabela 4 – Pesos atribuídos ao grau de prioridade para cada driver demonstrado a quantidade de critérios e pesos por perguntas. .... | 183 |
| Tabela 5 – Estágios de maturidade detalhado por segmento de atuação. ....                                                            | 187 |
| Tabela 6 – Análise individual das organizações por dimensão. ....                                                                    | 190 |
| Tabela 7 – Detalhamento comparativo entre empresas Nacionais e Multinacionais por dimensão. ....                                     | 195 |
| Tabela 8 – Comparativo dos resultados da Etapa 1 considerando o critério de Faturamento. .                                           | 195 |
| Tabela 9 – Detalhamento do grau de maturidade comparado entre organizações e stakeholders. ....                                      | 199 |
| Tabela 10 – Análise comparativa detalhada por segmento de atuação das organizações. ....                                             | 202 |
| Tabela 11 – Análise comparativa detalhada por segmento – estágios de maturidade. ....                                                | 205 |
| Tabela 12 – Análise comparativa por empresa anonimizada e organizada por grau de maturidade. ....                                    | 207 |
| Tabela 13 – Análise comparativa com opção de resposta "não aplicável". ....                                                          | 210 |
| Tabela 14 – Análise comparativa excluindo-se a opção de resposta "não aplicável" ....                                                | 211 |
| Tabela 15 – Comparativo entre organizações nacionais e multinacionais. ....                                                          | 212 |
| Tabela 16 – Detalhamento comparativo entre estágios de maturidade considerando o porte das organizações. ....                        | 213 |
| Tabela 17 – Questões afirmativas relacionados ao impacto nos resultados de negócios que compõem a dimensão Reputacional. ....        | 215 |
| Tabela 18 – Índice de Reputação Corporativa ESGRep ....                                                                              | 217 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 – Dimensões que compõem o ESG. ....                                                                                                                                      | 22  |
| Quadro 2 – Princípios de boas práticas em governança corporativa. ....                                                                                                            | 44  |
| Quadro 3 – Perspectiva dos stakeholders segundo a lógica de Fombrun. ....                                                                                                         | 72  |
| Quadro 4 – Mapeamento dos indicadores e iniciativas referenciadas pela ABNT PR 2030 (2024). ....                                                                                  | 80  |
| Quadro 5 – Descrição estratégica dos Eixos da ABNT 2030:1 (2024). ....                                                                                                            | 85  |
| Quadro 6 – Processo de implementação da ABNT PR 2030:1 (2024). ....                                                                                                               | 89  |
| Quadro 7 – Estágios de Maturidade segundo a ABNT PR 2030:1 (2024). ....                                                                                                           | 91  |
| Quadro 8 – Temas e critérios do eixo Ambiental conforme ANBT PR 2030:1 (2024). ....                                                                                               | 92  |
| Quadro 9 – Temas e critérios do eixo Social conforme ANBT PR 2030:1 (2024). ....                                                                                                  | 93  |
| Quadro 10 – Temas e critérios do eixo Governança conforme ANBT PR 2030:1 (2024). ....                                                                                             | 93  |
| Quadro 11 – Exemplificação do Driver de Conduta. ....                                                                                                                             | 98  |
| Quadro 12 – Apresentação dos Drivers e Fatores Motivacionais de Reputação. ....                                                                                                   | 98  |
| Quadro 13 – Afirmativas norteadoras para resultados de negócios. ....                                                                                                             | 99  |
| Quadro 14 – Indicadores ESG do método RepTrak. ....                                                                                                                               | 101 |
| Quadro 15 – Identificação dos stakeholders, expectativas e ações da empresa para método ESGRep. ....                                                                              | 116 |
| Quadro 16 – Estágios de maturidade para o modelo ESGRep. ....                                                                                                                     | 117 |
| Quadro 17 – Descrição dos estágios e critérios de maturidade do método ESGRep. ....                                                                                               | 119 |
| Quadro 18 – Identificação dos temas, critérios e pergunta norteadora do modelo ESGRep para mapeamento das prioridades conforme os interesses sociais. ....                        | 123 |
| Quadro 19 – Exemplificação da identificação de prioridade considerando o peso relativo do método – Drive Conduta. ....                                                            | 125 |
| Quadro 20 – Recorte da Matriz de Similaridade para exemplificação da estrutura. ....                                                                                              | 131 |
| Quadro 21 – Perguntas norteadoras que compõem os drivers do modelo ESGRep para análise de similaridade e impacto. ....                                                            | 133 |
| Quadro 22 – Perguntas norteadoras relacionados aos drivers de ESG e Reputação em geral para análise de similaridade e impacto. ....                                               | 134 |
| Quadro 23 – Apresentação dos impactos sobre os drivers de "produtos e serviços" e "performance – desempenho organizacional" no estudo de similaridade da dimensão Ambiental. .... | 135 |
| Quadro 24 – Exemplos de perguntas norteadoras que impactam os critérios relacionados à Dimensão Reputacional. ....                                                                | 136 |
| Quadro 25 – Temas e critérios da dimensão Ambiental para o modelo ESGRep. ....                                                                                                    | 140 |
| Quadro 26 – Descrição dos temas e critérios da dimensão Ambiental para o modelo ESGRep. ....                                                                                      | 140 |
| Quadro 27 – Perguntas norteadoras da dimensão Ambiental para o modelo ESGRep. ....                                                                                                | 146 |
| Quadro 28 – Temas e critérios da dimensão Social para o modelo ESGRep. ....                                                                                                       | 148 |
| Quadro 29 – Descrição dos temas e critérios da dimensão Social para o modelo ESGRep. ....                                                                                         | 148 |
| Quadro 30 – Perguntas norteadoras da dimensão Social para o modelo ESGRep. ....                                                                                                   | 155 |
| Quadro 31 – Temas e critérios relacionados à dimensão de Governança para o modelo ESGRep. ....                                                                                    | 157 |
| Quadro 32 – Descrição dos temas e critérios da dimensão de Governança para o modelo ESGRep. ....                                                                                  | 158 |
| Quadro 33 – Perguntas norteadoras da dimensão de Governança para o modelo ESGRep. ....                                                                                            | 161 |
| Quadro 34 – Temas e critérios da dimensão Reputacional para o modelo ESGRep. ....                                                                                                 | 163 |

|                                                                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 35 – Descrição dos temas e critérios da dimensão Reputacional para o modelo ESGRep.<br>.....                                                                     | 164 |
| Quadro 36 – Perguntas norteadoras da dimensão Reputacional para o modelo ESGRep. ....                                                                                   | 165 |
| Quadro 37 – Mapa sintetizado das organizações participantes da amostra.....                                                                                             | 179 |
| Quadro 38 – Mapa sintético das organizações com identificação do número de participantes por<br>etapa. ....                                                             | 180 |
| Quadro 39 – Comparativo por empresa anonimizada identificando os estágios de maturidade<br>conforme a autodeclaração das organizações e percepção dos stakeholders..... | 209 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 – Demonstração da integração dos eixos ESG .....                                              | 32  |
| Figura 2 – Visão sistêmica das organizações para a sustentabilidade. ....                              | 32  |
| Figura 3 – Agentes e estrutura administrativa de governança aplicável à organizações. ....             | 45  |
| Figura 4 – Índice Reputacional Global RepTrak 2025. ....                                               | 62  |
| Figura 5 – Índice Global de ESG 2024 segundo o Instituto RepTrak. ....                                 | 63  |
| Figura 6 – Estágios de maturidade dos critérios ESG segundo a ABNT PR 2030:1 (2024). ....              | 90  |
| Figura 7 – Ilustração representativa de Reputação em 360° do método RepTrak .....                      | 100 |
| Figura 8 – Estrutura Sintética do Modelo ESGRep.....                                                   | 114 |
| Figura 9 – Estágios de maturidade escalonado para o modelo ESGRep. ....                                | 118 |
| Figura 10 – Diagrama do processo de implantação do modelo ESGRep. ....                                 | 169 |
| Figura 11 – Perfil dos respondentes por vínculo institucional representando as organizações. ....      | 181 |
| Figura 12 – Perfil dos respondentes por vínculo institucional representando os stakeholders. ....      | 182 |
| Figura 13 – Estágios de maturidade por segmentos de atuação. ....                                      | 186 |
| Figura 14 – Grau de maturidade por organizações anonimizadas. ....                                     | 189 |
| Figura 15 – Comparativo entre empresas Nacionais e Multinacionais por dimensão.....                    | 194 |
| Figura 16 – Média do grau de maturidade comparativo na percepção das organizações e stakeholders. .... | 198 |
| Figura 17 – Comparativo da média do grau de maturidade por dimensão. ....                              | 199 |
| Figura 18 – Análise comparativa por segmento de atuação.....                                           | 201 |

## SUMÁRIO

|                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                                  | <b>13</b>  |
| <b>2 ESG: HISTÓRICO, FUNDAMENTOS E DIFERENCIAL COMPETITIVO ...</b>                         | <b>20</b>  |
| <b>2.1 Origem e desenvolvimento do ESG .....</b>                                           | <b>20</b>  |
| <b>2.2 Os três pilares do ESG .....</b>                                                    | <b>30</b>  |
| 2.2.1 <i>Environmental</i> – Dimensão Ambiental .....                                      | 33         |
| 2.2.2 <i>Social</i> - Dimensão <i>Social</i> .....                                         | 37         |
| 2.2.3 <i>Governance</i> - Dimensão Governamental .....                                     | 41         |
| <b>2.3 O ESG como diferencial competitivo.....</b>                                         | <b>48</b>  |
| <b>3 PERCEPÇÃO DA OPINIÃO PÚBLICA COMO DIRECIONADORA DA<br/>REPUTAÇÃO CORPORATIVA.....</b> | <b>55</b>  |
| <b>3.1 Imagem, identidade e reputação corporativa.....</b>                                 | <b>57</b>  |
| <b>3.2 ESG como fator de construção e manutenção da reputação corporativa.....</b>         | <b>61</b>  |
| <b>3.3 Análise de públicos no contexto da reputação corporativa.....</b>                   | <b>67</b>  |
| <b>4 METODOLOGIAS PARA MENSURAR PRÁTICAS ESG E REPUTAÇÃO<br/>CORPORATIVA .....</b>         | <b>73</b>  |
| <b>4.1 ABNT PR 2030:1 (2024): modelo de avaliação ESG .....</b>                            | <b>83</b>  |
| 4.1.1 Processo de implementação do ESG a partir da ABNT PR 2030:1 (2024).....              | 85         |
| 4.1.2 Estágios de maturidade .....                                                         | 89         |
| 4.1.3 Temas e critérios ESG relevantes.....                                                | 92         |
| <b>4.2 O modelo <i>RepTrak</i> .....</b>                                                   | <b>94</b>  |
| 4.2.1 Estrutura do modelo <i>RepTrak</i> .....                                             | 96         |
| 4.2.2 Dados do <i>Global RepTrak 100 2024</i> . ....                                       | 102        |
| <b>4.3 Correlações entre norma ABNT PR 2030:1 (2024) e reputação corporativa .....</b>     | <b>103</b> |
| <b>4.4 Indicadores de reputação corporativa .....</b>                                      | <b>109</b> |
| <b>5 O MODELO ESGREP .....</b>                                                             | <b>113</b> |
| <b>5.1 Definindo <i>stakeholders</i> para aplicabilidade do modelo ESGRep .....</b>        | <b>115</b> |
| <b>5.2 Estrutura do método ESGRep .....</b>                                                | <b>117</b> |
| 5.2.1 Estrutura do grau de prioridade .....                                                | 121        |
| 5.2.2 Grau de similaridade.....                                                            | 126        |
| <b>5.3 Matriz de conteúdo: quadro referencial do método.....</b>                           | <b>137</b> |
| 5.3.1 Dimensão Ambiental .....                                                             | 139        |
| 5.3.2 Dimensão Social .....                                                                | 147        |
| 5.3.3 Dimensão de Governança .....                                                         | 156        |

|                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3.4 Dimensão Reputacional.....                                                       | 162        |
| <b>5.4 Construção do índice reputacional do método ESGRep .....</b>                    | <b>167</b> |
| <b>5.5 Método e etapas de validação .....</b>                                          | <b>168</b> |
| 5.5.1 Critérios de inclusão, exclusão e suspensão .....                                | 172        |
| 5.5.2 Benefícios do método .....                                                       | 173        |
| <b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>                                       | <b>176</b> |
| 6.1 Panorama geral da pesquisa.....                                                    | 176        |
| 6.2 Grau de prioridade da amostra .....                                                | 183        |
| 6.3 Análises e dados das organizações – Etapa 1.....                                   | 185        |
| 6.4 Análise comparativa: Etapa 1 (organizações) e Etapa 2 ( <i>stakeholders</i> )..... | 197        |
| 6.5 Limitações do modelo ESGRep.....                                                   | 218        |
| <b>7 CONCLUSÕES .....</b>                                                              | <b>223</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                | <b>229</b> |
| <b>APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>                           | <b>240</b> |
| <b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO<br/>(TCLE) .....</b>        | <b>248</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente incorporação da agenda ESG (do inglês *Environmental* - Ambiental, *Social* – Social - e *Governance* - Governança) às práticas organizacionais tem posicionado a sustentabilidade de um campo normativo e declaratório para um eixo estratégico da gestão contemporânea. Organizações são cada vez mais pressionadas por investidores, consumidores, órgãos reguladores e sociedade civil a demonstrar, de forma concreta, como aspectos ambientais, sociais e de governança estão integrados às suas operações, processos decisórios e relações com *stakeholders*. Nesse contexto, a reputação corporativa emerge como um ativo intangível diretamente influenciado pela coerência entre discurso, prática e percepção, tornando-se um elemento central para a competitividade, legitimidade e perenidade das organizações.

Segundo os pesquisadores Fombrun e Van Riel (1997), a reputação pode ser entendida como a visão coletiva que o público tem sobre a habilidade de uma organização em gerar valor para seus diversos *stakeholders*<sup>1</sup> ao longo do tempo. Essa visão está intimamente ligada à imagem que se forma na percepção do público e é moldada por suas experiências passadas com a organização, refletindo-se nas interações com os colaboradores, nos resultados apresentados aos acionistas, nas iniciativas sociais e ambientais promovidas pela organização e em sua transparência perante a sociedade, influenciando, assim, sua relação com a mídia.

Harraca (2022) afirma que, embora as organizações possam implementar práticas de ESG e associá-las à sua imagem como diferencial competitivo em relação à concorrência, é fundamental que tais práticas se configurem, acima de tudo, como parte integrante da essência organizacional. Nesse sentido, o foco deve recair sobre a essência, e não sobre a aparência, de modo que as decisões organizacionais sejam orientadas por princípios capazes de impactar diretamente os negócios e contribuir para a construção de um futuro sustentável. Sob essa perspectiva, as transformações exigidas pela agenda ESG precisam ocorrer, necessariamente, de dentro para fora das organizações, demandando a incorporação efetiva de princípios, valores e práticas aos processos decisórios, à

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* podem ser classificados como internos (empregados, diretores e conselheiros), da cadeia de valor (fornecedores e clientes), externos (comunidades, investidores, acionistas, organizações da sociedade civil, governos, órgãos regulatórios, imprensa e até mesmo, as futuras gerações). (Pereira; Silva; Carbonari, 2011)

governança e às operações. Somente a partir dessa internalização é possível sustentar uma reputação corporativa legítima e coerente, capaz de refletir, de forma consistente, a essência organizacional nas percepções dos *stakeholders*. Assim, a reputação não se constrói a partir de discursos ou aparências, mas emerge como consequência direta da integração entre práticas ESG autênticas e a forma como essas práticas são percebidas e reconhecidas pelos diferentes públicos de interesse.

O alinhamento entre as ações de uma organização e sua comunicação relaciona-se ainda ao valor de sua reputação, ilustrando a necessidade de coincidir a imagem com a realidade. No contexto empresarial, isso significa que simplesmente implementar práticas responsáveis não é o bastante; a organização deve ser reconhecida por essas iniciativas, assegurando transparência e consistência ao longo do tempo.

A reputação corporativa funciona como um crédito de confiança capaz de levar investidores, consumidores, trabalhadores, agentes políticos, mídia e comunidade a comportar-se positivamente em relação a organizações. Buscando verificar se empresas com melhores indicadores ESG (Ambiental, Social e Governança; em inglês, *Environment, Social e Governance*) estariam associadas a menos casos de desvio moral no futuro, pesquisadores como Utz (2019), Palandi (2021), Serafeim e Yoon (2021) constataram que empresas com melhores índices ESG em um dado ano não necessariamente estarão associadas a menos casos de desvio morais no futuro. Entretanto, tais parâmetros tem servido como norte para as organizações atuarem de forma mais transparente, responsável e sustentável ao longo prazo.

Um estudo recente conduzido pela OnePoll e Navex Global (2021) revelou que cerca da metade dos 1.250 executivos de nível sênior e de gerência nos Estados Unidos, Reino Unido, França e Alemanha afirmam que suas empresas têm desempenho “muito eficaz” em relação às métricas ambientais. Todavia, menos de 40% deles afirma o mesmo sobre o cumprimento de metas sociais e de governança (OnePoll e Navex Global, 2021). Ou seja, embora muitas empresas tenham programas e métricas ESG anunciados, cumpri-los de forma equilibrada ainda é um desafio que, muitas vezes, pode refletir negativamente na reputação da organização.

No Brasil, mais recentemente, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), publicou a ABNT PR 2030:1 (2024), consistente em um documento técnico elaborado pela Comissão de Estudo Especial de *Environmental, Social and Governance*

(ESG), cujo objetivo é fornecer diretrizes para a incorporação dos conceitos ESG nas organizações, independentemente de seu porte, setor ou constituição, auxiliando na identificação do nível de maturidade ESG e no estabelecimento de metas evolutivas. O documento também propõe um modelo de avaliação e direcionamento, permitindo que empresas, entidades governamentais e organizações sem fins lucrativos compreendam seu estágio em relação às práticas ESG e tracem estratégias para avançar nesse campo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável local, regional e global.

Dessa forma, na atual sociedade da transparência e da conectividade, a proposta desse estudo mostra-se relevante ao relacionar os conceitos de ESG e reputação corporativa, com o objetivo de identificar parâmetros que permitam avaliar de forma integrada esses conceitos nas práticas de organizações brasileiras, bem como contribuir com recomendações estratégicas para o aprimoramento de sua gestão e posicionamento institucional.

Diante desse contexto, este estudo parte do seguinte problema de pesquisa: como estruturar e aplicar um modelo integrado de ESG e reputação corporativa capaz de avaliar o estágio de maturidade das práticas ESG incorporadas às operações organizacionais e a percepção dos *stakeholders* sobre essas práticas? Para responder a essa questão, a pesquisa adota como campo empírico empresas localizadas na Região Metropolitana de Sorocaba/SP (RMS), um território caracterizado pela presença de organizações de diferentes portes e setores, relevância econômica, marcada com distintos níveis de maturidade na incorporação da agenda ESG às suas operações e crescente exposição às demandas por práticas sustentáveis e responsáveis. Ainda, a delimitação da RMS justifica-se por tratar-se de um território estratégico que reúne características típicas de contextos organizacionais contemporâneos, nos quais coexistem pressões regulatórias, demandas de *stakeholders* locais e globais e desafios relacionados à governança, à sustentabilidade e à reputação corporativa. Ademais, a RMS apresenta um ambiente propício à análise empírica da relação entre práticas ESG e percepção dos *stakeholders*, uma vez que concentra cadeias produtivas relevantes, diversidade de públicos de interesse e dinâmicas socioeconômicas que influenciam diretamente a legitimidade e a reputação das organizações. Entretanto, a aplicabilidade do modelo ESGRep, proposto nesse trabalho, não se limita à RMS podendo, a partir da validação do método, ser aplicada a organizações do primeiro, segundo e terceiro setores, de diferentes portes, tanto em contextos nacionais quanto multinacionais.

O objetivo geral da pesquisa consiste em propor e aplicar um modelo integrado de ESG (ESGRep) e reputação corporativa que permita avaliar o estágio de maturidade das práticas ESG incorporadas às operações organizacionais e a percepção dos *stakeholders* sobre essas práticas. Como objetivos específicos, o estudo busca: analisar o grau de incorporação das práticas ESG nas operações das organizações investigadas; identificar a percepção dos diferentes grupos de *stakeholders* em relação às ações ESG desenvolvidas; estruturar dimensões, critérios e indicadores que integrem ESG e reputação corporativa; e classificar as organizações em estágios de maturidade a partir do modelo proposto.

A escolha do tema ESG e reputação corporativa está diretamente relacionada à trajetória acadêmica e profissional da pesquisadora, cuja atuação concentra-se nas áreas de Relações Públicas, comunicação estratégica, gestão da reputação, engajamento de *stakeholders* e desenvolvimento de modelos aplicados à realidade organizacional, em especial, à comunicação corporativa. Ao longo da experiência profissional de mais de 25 anos na área de comunicação corporativa, a pesquisadora tem desenvolvido e aplicado projetos de diagnóstico, consultoria, treinamentos corporativos e pesquisas voltadas à comunicação organizacional, governança, sustentabilidade e reputação, tanto em organizações privadas quanto em instituições do terceiro setor.

A vivência prática da pesquisadora em contextos organizacionais diversos evidenciou a recorrente dificuldade das organizações em operacionalizar a agenda ESG de forma integrada, mensurável e alinhada à percepção dos *stakeholders*, especialmente no que se refere aos impactos reputacionais decorrentes dessas práticas. Tal experiência revelou lacunas entre os discursos institucionais, os processos internos e a forma como as ações ESG são percebidas pelos públicos estratégicos, reforçando a necessidade de instrumentos analíticos capazes de avaliar a experiência de práticas ESG e seu estágio de maturidade e coerência reputacional.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisadora mantém atuação contínua no ensino, na pesquisa e na produção científica nas áreas de comunicação organizacional, reputação corporativa e sustentabilidade, com ênfase na construção de modelos conceituais e metodológicos aplicáveis ao contexto brasileiro. Essa dupla inserção entre academia e mercado, confere ao estudo uma abordagem alinhada ao rigor científico e à relevância prática, possibilitando a proposição de um modelo integrado que dialoga com referenciais

normativos, métricas reconhecidas e demandas reais das organizações, bem como contribui para a redução das lacunas científicas existentes entre ESG e reputação corporativa.

Assim, a relevância do tema para a pesquisadora não se limita a um interesse teórico, mas decorre de uma trajetória consistente voltada à articulação entre teoria e prática, à qualificação da gestão da reputação corporativa e à contribuição para o avanço dos estudos sobre ESG como prática organizacional. O desenvolvimento do modelo ESGRep (proposta desse trabalho) representa, portanto, a consolidação de um percurso profissional e acadêmico orientado à produção de conhecimento aplicado, com potencial de impacto tanto no ambiente organizacional quanto no campo científico.

A tese está estruturada em capítulos que dialogam de forma progressiva com o problema de pesquisa. Como ponto de partida, o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, abordando os conceitos de ESG respaldados por um breve relato histórico evidenciando sua origem e o detalhamento sobre as três dimensões que compõe o ESG: Ambiental, Social e Governança, destacando a prática pelas organizações como diferencial competitivo.

No âmbito da fundamentação teórica, o terceiro capítulo aborda os conceitos e a influência da opinião pública na construção e manutenção da reputação corporativa, bem como a relação das práticas de ESG e a percepção dos *stakeholders*. Nesse contexto, tornou-se necessária a delimitação conceitual dos públicos organizacionais sob a perspectiva dos *stakeholders*, de modo a assegurar a aplicabilidade do método proposto por este estudo.

Avançando na construção conceitual do estudo, o quarto capítulo dedica-se à apresentação e análise dos modelos estudados e adotados como base para a construção do modelo integrado desse trabalho. A norma ABNT PR 2030:1 (2024), elaborada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), configura-se como referência central, ao apresentar o processo de implantação do ESG, os estágios de maturidade e a descrição dos temas e critérios ESG relevantes. Adicionalmente, o capítulo apresenta a estrutura do modelo *Global RepTrak* (2024), desenvolvido pela *The RepTrak Company*, destinado à mensuração da percepção dos *stakeholders* em relação às organizações, bem como dados do último relatório global mais recente, que contempla a análise de organizações em nível internacional. Por fim, o capítulo estabelece a correlação entre a

norma ABNT PR 2030:1 (2024) e os conceitos de reputação corporativa, assegurando o alinhamento conceitual da estrutura do modelo ESGRep (proposto nesse trabalho). Para o adequado embasamento da proposta, também são apresentados estudos e indicadores de reputação corporativa relevantes no mercado diferenciando-os da construção do modelo ESGRep.

A partir dos referenciais analisados, o quinto capítulo dedica-se à apresentação e descrição do modelo integrado proposto, explicitando suas dimensões, temas, critérios e lógica de funcionamento aplicados às organizações. O modelo apresenta diferenciais ao incorporar a estrutura do grau de prioridade atribuída pelos *stakeholders* aos critérios de ESG que devem orientar as decisões estratégicas organizacionais, bem como o grau de similaridade, estabelecido a partir de correlações entre as questões que compõem a estrutura do modelo, os critérios da norma ABNT PR 2030: 1 (2024) e o modelo RepTrak (2024), resultando na constituição do índice reputacional do modelo ESGRep. Este também apresenta a aplicação do método nas organizações que compõem a amostra da pesquisa, contemplando as etapas de validação do método, os critérios de inclusão e exclusão, bem como os benefícios do modelo para as organizações.

Com base nos dados coletados, o sexto capítulo dedica-se à apresentação e à análise dos resultados obtidos junto às organizações e aos *stakeholders*. Em primeira instância, apresenta como o modelo ESGRep foi aplicado considerando um modelo de questionário quantitativo aplicado por meio de formulário *online*. De forma a segmentar e analisar comparativamente a percepção das organizações e dos *stakeholders*, a coleta de dados foi realizada em duas etapas: na primeira, participaram representantes das organizações, especialmente lideranças e colaboradores responsáveis pela implementação da agenda ESG; na segunda etapa, participaram *stakeholders* das organizações, indicados pelos respondentes da primeira etapa ou que, espontaneamente, se dispuseram a contribuir com a pesquisa a partir de convite divulgado na rede *LinkedIn*.

Para conduzir a coleta e análise de informações, foi elaborado um protocolo estruturado, que deu origem ao modelo de questionário, a partir da análise da norma ABNT PR 2030:1 (2024), com indicadores das três dimensões do ESG e a inserção de indicadores que passaram a compor a dimensão de Reputação, inspirado na metodologia *Global RepTrak* (RepTrak, 2025). Para cada dimensão (Ambiental, Social, Governança e Reputacional) construiu-se indicadores passíveis de serem verificados nas operações das

empresas em análise ou interpretados na percepção dos *stakeholders*. Por fim, os dados foram analisados por meio da triangulação das fontes, considerando a percepção das organizações e, de forma comparativa, a percepção dos *stakeholders* acerca das práticas de ESG das organizações da RMS, permitindo uma visão integrada da relação entre as práticas ESG e a reputação corporativa, bem como à apresentação das conclusões, das limitações do estudo e das sugestões para pesquisas futuras.

Utilizou-se a ferramenta ChatGPT (OpenAI, 2026) como apoio à organização textual, revisão linguística e criação de imagem ilustrativa, sem substituição da autoria intelectual, da análise crítica ou das fontes científicas utilizadas.

## 2 ESG: HISTÓRICO, FUNDAMENTOS E DIFERENCIAL COMPETITIVO

Para compreender os principais marcos históricos que envolvem o acróstico ESG, torna-se necessário mapear os eventos que discutiram temas relevantes como, por exemplo, voltados à sustentabilidade e que refletiram em um movimento de orientação a práticas de desenvolvimento social, sustentável e econômico das organizações e da sociedade.

### 2.1 Origem e desenvolvimento do ESG

A correlação entre a sigla ESG, acrônimo em inglês para *Environmental* (Ambiental), *Social* (Social) *and Governance* (Governança) e o conceito de sustentabilidade tem sido amplamente difundida desde a popularização do termo ESG, frequentemente apresentando ambas as abordagens como sinônimas em razão de suas convergências conceituais. De fato, ESG e sustentabilidade compartilham princípios fundamentais relacionados à responsabilidade socioambiental à preservação ambiental e à governança corporativa. Contudo, apesar dessa convergência, trata-se de construções com origens, finalidades e trajetórias distintas.

A sigla ESG surgiu em 2004, inicialmente concebida e utilizada por agências de risco e pelo mercado financeiro com o objetivo de ampliar a avaliação do desempenho empresarial para além de indicadores estritamente financeiros. A proposta consistia em analisar como as organizações gerenciam seus impactos ambientais (E), suas relações com pessoas e comunidades (S) e a qualidade de seus sistemas de governança e administração (G). O conceito ganhou maior projeção a partir do lançamento dos Princípios para o Investimento Responsável (*Principles for Responsible Investment – PRI*), em 2006, que incentivaram gestores de recursos a incorporar critérios ESG em seus processos de tomada de decisão.

Na análise de Monzoni e Carreira (2025) o acrônimo ESG viralizou como um “tsunami” (nas palavras dos autores) pelas mídias e redes digitais, sendo rapidamente consumido pelas “elites” financeira, empresarial e acadêmica. Para os autores, é o resultado de um “movimento histórico, um cúmulo de compreensões a respeito da relação dos processos naturais com os sociais – econômicos incluídos –, com raízes sólidas na

ciência” (Monzoni; Carreira, 2025, p. 6). Há 60 anos atrás a incorporação de questões ambientais, sociais e de governança em tomadas de decisão não faziam parte das pautas organizacionais, sem questionamentos sociais sobre a correlação entre meio ambiente, desenvolvimento econômico e social. Com a industrialização crescente e o avanço da tecnologia, tornava-se sinônimo de prosperidade e as medidas de produção eram chamadas de desenvolvimento. Segundo Monzoni e Carreira (2025), dados científicos apontam que é no intervalo da Revolução Industrial que “a ação humana se tornou força impulsionadora para a degradação ambiental sem precedentes e catalisadora de uma iminente catástrofe ecológica” (Monzoni e Carreira, 2025, p. 6).

Assim, surge o conceito de sustentabilidade que apresenta uma trajetória histórica mais longa e consolidada. Suas origens remetem a preocupações iniciais com o uso racional dos recursos naturais, como as práticas de manejo florestal e ganharam relevância internacional com a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, realizado em Estocolmo em 1972. A definição mais difundida do termo foi formalizada em 1987, no Relatório de *Brundtland*, ao conceituar o desenvolvimento sustentável como aquele que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades”. A partir desse marco, a sustentabilidade consolidou-se como um conceito orientado pelo equilíbrio entre as dimensões ambiental, social e econômica, buscando harmonizar as demandas humanas com a capacidade de regeneração do planeta e o bem-estar das gerações presentes e futuras.

Considerando as diferentes origens, trajetórias históricas e finalidades dos conceitos de sustentabilidade e ESG, este capítulo dedica-se à apresentação e à contextualização desses termos, abordando seus principais marcos históricos, fundamentos conceituais e desdobramentos no ambiente organizacional, com o objetivo de subsidiar a compreensão teórica que orienta o desenvolvimento deste estudo.

A fim de organizar os temas que estão intrinsecamente interligados, a sigla ESG, representa a tríade dos indicadores Ambiental, Social e de Governança, atualmente relevantes no ambiente de negócios das corporações e na sociedade. O quadro 1 – Dimensões do ESG sintetiza as três dimensões do ESG na perspectiva de Harraca (2022):

Quadro 1 – Dimensões que compõem o ESG.

| <b>E (Environment) - PLANETA</b>                                                                                                                                                | <b>S (Social) - PESSOAS</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>G (Governance) – PROPÓSITO E PRINCÍPIOS</b>                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumo de energia, redução da emissão de carbono e emissões atmosféricas; uso da água, economia circular, biodiversidade, uso da terra, uso de materiais, redução de resíduos. | Saúde, bem-estar e segurança dos colaboradores, direitos humanos, diversidade e inclusão, <i>stakeholders relations</i> , cidadania corporativa, <i>data privacy</i> , inovação de produtos e serviços sustentáveis, reputação e credibilidade. | Tomada de decisão da liderança, transparência, gestão de risco, diversidade na alta liderança e no board, compliance e competência justa, ética dos negócios, impacto econômico indireto, pagamento e contratação justos. |

Fonte: Adaptado de Harraca, 2022.

Inicialmente, o entendimento sobre o termo “desenvolvimento sustentável” correlacionava a sustentabilidade somente às questões ambientais. Como destaca Goi Junior (2023, prefácio):

O entendimento do passado, [...] caiu por terra a partir do momento em que fora percebida a obrigatoriedade de conectar as necessidades ambientais a características sociais e econômicas para que se entendessem os objetivos do desenvolvimento sustentável que direcionam a cultura de produção, consumo e convivência para os próximos anos.

O termo “desenvolvimento sustentável” foi amplamente divulgado a partir da ECO-92 e tornou-se conhecido estrategicamente, sendo praticado pelas organizações ao considerar o desenvolvimento ambiental e social sem impactar negativamente a economia. No entanto, segundo Boff (2012 *apud* Goi Junior, 2023, p. 1), "o conceito de sustentabilidade data de 1560, a partir de preocupações recorrentes na Alemanha relacionadas ao uso consciente de florestas, com o objetivo de que elas pudessem se manter em permanente regeneração, independentemente de sua exploração".

Em 24 de outubro de 1945, foi fundada a Organização das Nações Unidas (ONU), logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de promover a paz e a cooperação internacional. Anos depois, em 1948, foi publicada a Declaração Universal dos Direitos Humanos pela Assembleia Geral da ONU, que visa estabelecer padrão comum de direitos e liberdades fundamentais para todas as pessoas, promovendo a paz, a justiça e a dignidade humana, evitando conflitos e combatendo a pobreza, sendo ainda hoje um documento de maior influência na defesa dos direitos humanos e base para tratados internacionais e ordenamentos jurídicos (ONU, 2025).

Em 1972, a ONU realizou a Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente em Estocolmo, destacando o termo “sustentabilidade”. Como resultado, foi

criado o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Em 1987, a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento das Nações Unidas apresentou o Relatório de *Brundtland*, contendo a definição de desenvolvimento sustentável (ONU, 2025):

[...] processo de transformação no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações futuras [...] aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades (Senado Notícias, 2021).

No ano de 1978, surgiu na Alemanha o primeiro selo ecológico *Blue Angel* (em alemão: *Der Blaue Engel*), considerado o primeiro rótulo ambiental do mundo. Estabelecido pelo Ministério Federal do Interior da Alemanha como um instrumento para implantar a política ambiental por meio de mecanismos de mercado, incentivando produtos e serviços mais sustentáveis. A certificação é independente e garante que o produto certificado causa menos impacto ao meio ambiente do que alternativas similares (Blue Angel, 2025).

Mais tarde, em 1992, foi realizada no Rio de Janeiro, a Rio 92, Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, reunindo mais de 100 chefes de Estado que discutiram ações para garantir às gerações futuras o direito ao desenvolvimento sustentável. Na ocasião, criou-se a Agenda 21, uma carta que registra o compromisso em promover o desenvolvimento sustentável com foco nas pessoas e na proteção do meio ambiente em todo o planeta como um novo modelo de desenvolvimento para o século 21 (Cruz, 2021).

No mesmo ano, é publicado o Relatório Cadbury no Reino Unido, cujo documento culminou na criação de conceitos e princípios que influenciaram a criação de códigos de boas práticas em governança corporativa em todo o mundo (Cruz, 2021).

Ainda em 1992, no Brasil, a indústria química passou a adotar a iniciativa internacional *Responsible Care* (Atuação Responsável), implementada nacionalmente sob a denominação Programa Atuação Responsável, gerenciado pela Abiquim (Associação Brasileira da Indústria Química). Trata-se de uma iniciativa voluntária global voltada à promoção da sustentabilidade, saúde, segurança e proteção ambiental, que define a atuação sustentável do setor químico por meio de compromissos com a melhoria contínua em áreas estratégicas. O programa integra a missão institucional da Abiquim

tendo como principal instrumento um Sistema de Gestão formalizado no documento Requisitos do Sistema de Gestão, publicado em dezembro de 2011. Esse sistema reafirma o compromisso assumido pela indústria química brasileira desde abril de 1992 em atender aos princípios do *Responsible Care Global Charter*, estabelecido pelo *International Council of Chemical Associations* (ICCA) em 2006, consolidando-se como um marco relevante na incorporação precoce de práticas estruturadas de sustentabilidade e governança no contexto industrial brasileiro (Abiquim, 2025).

No ano seguinte, a norma britânica para Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) foi publicada pelo *British Standards Institution* (BSI), intitulada e reconhecida como BS 7750:1994. A normativa pioneira em estabelecer diretrizes para a gestão ambiental corporativa, define a estrutura organizacional, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos necessários para implantar um gerenciamento ambiental eficaz nas organizações, permitindo a demonstração sistematizada de que cumprem as regulamentações de saúde e segurança, requisitos ambientais locais e nacionais e códigos de prática industrial. Também serviu como base para o desenvolvimento da norma internacional ISO 14001, que é o padrão global atual para sistemas de gestão ambiental, definindo requisitos para que uma organização identifique e compreenda de forma proativa os aspectos ambientais de suas atividades, produtos e serviços e os impactos ambientais associados (ISO 14000 Family, 2025).

Em 1995, considerando essa tendência de discussão sobre a prática de Governança Corporativa, nasce o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), reconhecido como a principal instituição brasileira a disseminar a governança corporativa nas empresas nacionais (IBGC, 2025).

Já em 1999, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) organizou a “Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais” com a participação de inúmeros países, incluindo o Brasil (Cruz, 2021).

Outra ação mundial importante e influente foi a realização pela ONU, no ano 2000, do “Pacto Global”, como um convite para as empresas de todo o mundo alinharem suas operações e estratégias aos Dez Princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção, desenvolvendo ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. Atualmente, é considerada a maior iniciativa de

sustentabilidade corporativa do mundo, com abrangência e engajamento em 167 países e 25.493 empresas participantes. Quem integra o Pacto Global também assume a responsabilidade de contribuir para o alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), criados em 2015 como princípios da Agenda 2030. Trata-se de um plano de ação de 2015 a 2030 (Pacto Global, 2025a).

Em 2004, surgiu o termo ESG no relatório intitulado “*Who Cares Wins*” (Ganha quem se Importa, em tradução), liderado pela ONU em parceria com o Banco Mundial. A sigla ESG surgiu inicialmente como critério para agências de risco direcionarem o mercado financeiro. Na mesma época, a UNEP-FI lançou o relatório *Freshfield*, que mostrava a importância da integração de fatores ESG para avaliação financeira. Esses movimentos serviram de fundamentos para a criação, em 2006, do PRI – Princípios do Investimento Responsável (ESG Brazil, 2020). Desta forma, considerando a intenção da sua criação, não se pode afirmar que o termo ESG é sinônimo de sustentabilidade uma vez que sua intenção primária está focada em resultados financeiros e, não em cuidar da sustentabilidade do planeta a partir das práticas organizacionais.

Segundo Vinícius Picanço Rodrigues, professor nas áreas de Sustentabilidade e Operações no Insper:

Não existem certificações ou selos com escopo abrangente o suficiente para capturar todos esses pilares simultaneamente e de forma integrada e estruturada. Assim, o ESG é hoje um conjunto de critérios que orienta a tomada de decisão e que analisa evidências com um olhar de sustentabilidade e, fundamentalmente, com uma perspectiva de longo prazo. Empresas podem entender algumas certificações, selos, padrões e boas práticas como caminhos para a implementação de práticas e métricas sustentáveis, que se alinham com ESG, como relatórios de sustentabilidade em padrão GRI, OHSAS e outras normas e padrões voluntários. Lembrando que essas certificações e selos são um caminho e não um destino em si para uma gestão alinhada ao ESG (Ebook GPTW, 2025).

Em 2012, aconteceu a Rio+20, com o intuito de avaliar o progresso obtido depois da Rio 92, discutir sobre economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza, bem como para que os países pudessem renovar o compromisso com o desenvolvimento sustentável. Na ocasião, as nações participantes firmaram o documento “O Futuro que Queremos”, o qual foi base para a promoção dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (ODS Brasil, 2025).

Foi nesse mesmo ano, em 2012, que surgiu o conceito do *Triple Bottom Line*, criado por John Elkington, foi amplamente difundido como base da sustentabilidade, incentivando a ideia de que as ações do presente impactam as futuras gerações. Assim, a

sustentabilidade deve abranger: a) Sustentabilidade econômica: busca do equilíbrio financeiro e sustentável para organizações e *stakeholders*; b) Sustentabilidade ambiental: uso responsável dos recursos naturais; e c) Sustentabilidade social: respeito às pessoas e à sociedade. Na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, a RIO+20 consolidou o termo “economia verde”.

A Lei Anticorrupção no Brasil, publicada em 2013, influenciou operações de combate à corrupção no país, desencadeando prisões de empresários e políticos e contribuindo fortemente para a implantação de sistemas de compliance nas empresas. Em 2015, o IBGC disponibiliza a versão atualizada do “Código Brasileiro das Melhores Práticas em Governança Corporativa”, sendo a primeira edição publicada em 1999 e em sua 6ª edição revisada em 2023 (IBGC, 2025).

Em 2015, a ONU criou os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, estruturando diretrizes para um mundo mais sustentável até 2030. No mesmo ano, o Acordo de Paris foi firmado para frear a mudança climática e substituir gradualmente as matrizes energéticas mundiais a partir de um tratado internacional, com o objetivo principal de limitar o aquecimento global através da redução da emissão de gases do efeito estufa (GEE) e do fortalecimento da capacidade de adaptação, com compromissos nacionais que devem ser analisados e revisados a cada cinco anos (United Nations, 2025).

Em 2024, em Nova Iorque, líderes mundiais dos 193 Estados-membros da ONU reuniram-se para a “Cúpula do Futuro”, adotando um dos mais amplos acordos internacionais, com o objetivo de “resgatar a confiança e a solidariedade em todos os níveis - entre países, pessoas e gerações, e demonstrar que a cooperação internacional e o multilateralismo são as melhores ferramentas para enfrentar os múltiplos desafios da atualidade” (ONU, 2025).

Ao final do encontro, foi criado o “Pacto para o Futuro” que inclui o “Pacto Digital Global” e a “Declaração de Compromisso com as Gerações Futuras”. Abrangendo áreas novas, o documento visa garantir que as instituições internacionais possam cumprir suas funções em um mundo que mudou drasticamente desde que elas foram criadas. Os principais resultados do Pacto incluem discussões nas seguintes áreas: paz internacional e segurança; desenvolvimento sustentável, clima e financiamento para o desenvolvimento; ciência, tecnologia e inovação, e cooperação digital; juventude e

gerações futuras; transformação global e governança considerando aspectos relacionados a direitos humanos e gênero. A Cúpula reuniu mais de 4.000 pessoas, entre Chefes de Estado e de Governo, observadores, representantes do Sistema das Nações Unidas, da sociedade civil e organizações não governamentais, atraindo mais de 7.000 pessoas representando todos os segmentos da sociedade (ODS Brasil, 2025).

A 30ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudança Climática (COP30) foi o maior evento global da ONU para discussão e negociações intergovernamentais sobre mudanças climáticas, realizado em Belém, Brasil, em novembro de 2025, reunindo líderes, cientistas e sociedade civil para negociar ações contra a crise climática, com o objetivo de fortalecer a cooperação e acelerar medidas sustentáveis. Seis temas principais fizeram parte das mesas de discussão e negociação, sendo eles: transição nos setores de energia, indústria e transporte; gestão sustentável de florestas, oceanos e biodiversidades; transformação da agricultura e sistemas alimentares; construção de resiliência em cidades, infraestrutura e água; promoção do desenvolvimento humano e social; catalisadores e aceleradores, incluindo financiamento, tecnologia e capacitação (Nações Unidas Brasil, 2025).

O conjunto de decisões realizado durante a COP30, foi denominado como “Pacote de Belém”, consolidando mecanismos financeiros e regulatórios essenciais para o cumprimento do Acordo de Paris. Segundo a *United Nations Framework Convention on Climate Change* (UNFCCC, 2025), o foco central foi a garantia de financiamento climático robusto e a integridade dos mercados de carbono.

O principal avanço foi a definição da Nova Meta Quantificada Coletiva (NCQG - *New Collective Quantified Goal*). Ficou estabelecido que os países desenvolvidos devem triplicar os fluxos financeiros para adaptação climática até 2035, visando atingir o patamar de US\$ 120 bilhões anuais (UNFCCC, 2025). Este acordo responde aos alertas do *Adaptation Gap Report*, que indicava uma lacuna crítica de recursos para infraestrutura resiliente em países do Sul Global (UNEP, 2025).

A regulamentação dos mercados de carbono foi finalizada com o encerramento formal do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) e a transição para o Artigo 6.4 do Acordo de Paris. As novas regras impõem critérios estritos de *correspondence adjustments* (ajustes correspondentes) para evitar a dupla contagem de emissões (IETA, 2025). Paralelamente, houve a consolidação da proposta brasileira para florestas

tropicais. O *Tropical Forests Forever Facility* (TFFF) foi instituído como o principal mecanismo global para remunerar a conservação da biodiversidade, precificando o hectare de floresta em pé e criando um fluxo contínuo de capital para países tropicais (BRASIL, 2025).

A COP30 alterou a matriz de materialidade para o setor privado, transformando riscos climáticos em obrigações fiduciárias e regulatórias, oferecendo impactos diretos na agenda ESG. Na dimensão Ambiental (E), está relacionado ao impacto de integridade de carbono, a partir do fim do mercado voluntário desregulado, quando a compra de créditos de carbono passa a exigir padrões de verificação (MRV) alinhados às novas diretrizes da ONU. Segundo o *Voluntary Carbon Markets Integrity Initiative* (VCMI, 2025), empresas que utilizarem créditos de baixa integridade para metas de *Net Zero* estarão sujeitas a riscos de *greenwashing* e sanções regulatórias. A oportunidade reside nas Soluções Baseadas na Natureza (NbS) de alta integridade, agora respaldadas pelo TFFF.

Na dimensão Social (S), a aprovação do Mecanismo de Transição Justa impõe que projetos de descarbonização — sejam de energia renovável ou reflorestamento — comprovem salvaguardas sociais robustas. A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2025) destaca que a "licença social para operar" agora depende de consultas prévias e informadas, especialmente em territórios indígenas, tornando o impacto comunitário um fator decisivo para a aprovação de investimentos.

E na dimensão de Governança (G), transparência radical, em que a adesão ao "Mutirão Global" exige que os dados climáticos sejam auditáveis e integrados aos relatórios financeiros. De acordo com as normas atualizadas do *International Sustainability Standards Board* (IFRS FOUNDATION, 2025), as empresas devem relatar não apenas suas emissões, mas quantificar financeiramente os riscos físicos e de transição em seus balanços, eliminando a subjetividade das metas climáticas corporativas.

E, para completar esse ciclo de mudanças significativas no mundo corporativo, recentemente, a norma ABNT PR 2030:1 (2024) apresentou o conceito de ESG como “conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança, a serem considerados, na avaliação de riscos, oportunidades e respectivos impactos, com objetivo de nortear atividades, negócios e investimentos sustentáveis”. A normativa ainda apresenta um modelo de implementação para a excelência e maturidade da agenda ESG nas organizações. Nesse sentido, a normativa reforça que ESG não é discurso, é critério de

decisão, serve para avaliar riscos e oportunidades considerando de maneira prioritária os impactos positivos e negativos causados pelas organizações, e orienta atividades, negócios e investimentos com a finalidade clara de sustentabilidade.

Dessa forma, o conceito de ESG, ligado diretamente à sustentabilidade, evolui e se consolida à medida que eventos globais e a produção de documentos e acordos na realização desses eventos evidenciam a necessidade de transformar hábitos sociais em escala mundial, envolvendo a responsabilidade de diferentes atores sociais. Entretanto, é evidente que esses mesmos eventos indicam a necessidade de influir em mudanças culturais e na existência de controles e métricas para uma gestão mais eficaz nas organizações (no seu contexto mais amplo da palavra) sobre temas relacionados à sustentabilidade. Ainda, torna-se evidente que as discussões mais atuais sobre ESG ressaltam a ênfase e as correlações com o conceito de sustentabilidade.

Diante do percurso histórico e conceitual apresentado, embora ESG e sustentabilidade compartilhem fundamentos comuns e dialoguem de forma convergente no contexto organizacional contemporâneo, evidencia-se que não se trata de conceitos equivalentes ou intercambiáveis. A sustentabilidade é composta por uma combinação mais ampla, de natureza ética, social e intergeracional, orientada pelo equilíbrio entre as dimensões ambiental, social e econômica, enquanto o ESG emerge como um conjunto de critérios estruturados, inicialmente concebido para apoiar a avaliação de riscos, oportunidades e desempenho organizacional, sobretudo no âmbito do mercado financeiro e da governança corporativa.

A evolução desses conceitos demonstra que o ESG pode ser compreendido como um desdobramento operacional da sustentabilidade no ambiente de negócios, ao traduzir princípios sustentáveis em métricas, indicadores e processos de tomada de decisão. Nesse sentido, o ESG oferece instrumentos que possibilitam sua incorporação prática às estratégias, operações e sistemas de governança das organizações. A consolidação de normas, iniciativas globais e marcos institucionais ao longo das últimas décadas reforça essa complementaridade e evidencia a crescente exigência por coerência entre práticas organizacionais, impactos gerados e percepções dos *stakeholders*.

Por fim, com base no histórico das ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável e à consolidação dos critérios ESG, observa-se que essas iniciativas promoveram mudanças significativas na forma como as organizações estruturam suas

estratégicas, processos decisórios e modelos de gestão. Ao longo do tempo, a incorporação de princípios ambientais, sociais e de governança deixou de ser tratada como ação voluntária e passou a integrar o núcleo da estratégia corporativa, influenciando políticas internas, práticas operacionais, sistemas de governança e mecanismos de prestação de contas. Esse movimento impulsionou maior transparência, fortalecimento da gestão de riscos, adoção de métricas de desempenho não financeiras e ampliação do diálogo com *stakeholders*, redefinindo o papel das organizações na sociedade. Assim, as agendas de ESG e de desenvolvimento sustentável contribuíram para a transformação do ambiente corporativo, orientado as empresas para a criação de valor de longo prazo, a legitimidade social e a construção de modelos de negócios mais resilientes, éticos e alinhados às demandas contemporâneas.

Assim, ao contextualizar historicamente os conceitos de sustentabilidade e ESG, esse capítulo estabelece as bases teóricas necessárias para a compreensão do papel estratégico dessas abordagens na gestão organizacional contemporânea. Essa distinção conceitual é fundamental para o desenvolvimento do modelo integrado proposto neste estudo, que busca avaliar a adoção de práticas ESG e o estágio de maturidade e os reflexos dessas práticas na reputação corporativa e na percepção dos *stakeholders*.

## **2.2 Os três pilares do ESG**

A sigla ESG estrutura-se em três pilares que determinam as dimensões das suas respectivas atividades, embora estejam conectadas ou correlacionadas em prática e consequências. A primeira dimensão do ESG, Ambiental (E = *Environmental*), refere-se às práticas e políticas que uma organização adota para minimizar o impacto ambiental negativo das organizações. Consideram mudanças potenciais ou reais com alterações diretas ou indiretas de ordens física, química e biológica no meio ambiente como, por exemplo, a gestão de resíduos, uso de recursos naturais, promoção da eficiência energética, poluição atmosférica e das águas, contaminação do solo, perda de biodiversidade e iniciativas para combater as mudanças climáticas, melhoria na biodiversidade local, captura de carbono, regeneração florestal e a incentivar a disseminação da educação ambiental. Empresas que priorizam a sustentabilidade

ambiental buscam reduzir sua pegada ecológica<sup>2</sup> e promover práticas verdes em toda a sua cadeia de valor (Harraca, 2022; Goi Junior, 2023; Cruz, 2021).

A segunda, a dimensão Social (*S = Social*) do ESG avalia como a empresa se relaciona com seus *stakeholders* (acionistas, funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade em geral), o respeito aos direitos humanos fundamentais, e consideram mudanças potenciais ou reais na comunidade do entorno e trabalhadores (por exemplo, saúde e segurança, cadeia de suprimentos, diversidade e inclusão). Esse cenário inclui implementação de políticas de diversidade e inclusão, direitos trabalhistas, condições de trabalho, impacto nas comunidades locais e práticas de responsabilidade social corporativa. Empresas que priorizam o aspecto social buscam criar um ambiente de trabalho saudável e justo, além de contribuir positivamente para a sociedade (Harraca, 2022; Goi Junior, 2023; Cruz, 2021).

E por fim, a terceira dimensão do ESG, a Governança (*G = Governance*) estabelece práticas de administração e controles internos que garantem a transparência, a responsabilidade e a ética nos negócios. Incluem a forma como uma organização é governada e toma decisões, considerando o seu propósito, as estruturas e os processos de governança corporativa pelos quais as organizações são dirigidas e controladas (por exemplo, estrutura e diversidade do conselho, conduta ética, gestão de riscos, divulgação e transparência), incluindo a governança das principais políticas e os procedimentos ambientais e sociais. Essa prática inclui políticas de remuneração, auditoria interna, combate à corrupção e a proteção dos direitos dos acionistas. Empresas que se preocupam com boas práticas de governança tendem a ser mais transparentes e responsáveis, o que aumenta a confiança dos investidores e a percepção dos *stakeholders* sobre a reputação da organização (Harraca, 2022; Goi Junior, 2023; Cruz, 2021).

Embora as dimensões ESG sejam estruturadas individualmente, são elementos interligados e se correlacionam, destacando-se a importância de observar os riscos e as oportunidades para os aspectos sociais, ambientais, tecnológicos, políticos e econômicos do negócio que uma organização deve considerar ao buscar a sustentabilidade.

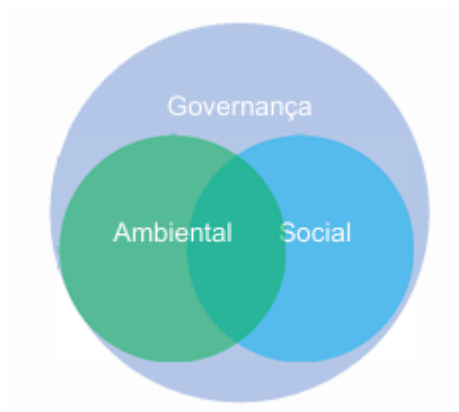
Dentro da estratégia do negócio, a dimensão de Governança desempenha papel fundamental na construção de políticas e processos essenciais que orientam o

---

<sup>2</sup> Pegada ecológica é um indicador ambiental ou um conjunto de indicadores que mede o quanto a atividade humana consome de recursos naturais em relação à capacidade do planeta de regenerá-los.

desenvolvimento das ações nas dimensões Ambiental e Social, enquanto Ambiental e Social estão interconectados quando as organizações adotam uma visão mais abrangente da sustentabilidade (Figura 1).

Figura 1 – Demonstração da integração dos eixos ESG



Fonte: ABNT PR 2030:1, 2024.

Segundo a ABNT PR 2030:1 (2024), na perspectiva expandida do ESG, as organizações reconhecem que a sustentabilidade é essencial para a longevidade e o sucesso dos negócios, sendo, mais importante ainda para a sociedade e todas as partes interessadas de uma organização e ao meio ambiente. Portanto, considera-se que a organização está inserida em um ecossistema econômico que serve a sociedade e as partes interessadas da organização e que, por sua vez, estão inseridas dentro dos limites do meio ambiente, representado na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Visão sistêmica das organizações para a sustentabilidade.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, o desenvolvimento sustentável apresenta-se de forma integrada considerando a relação entre a organização, sociedade e o meio ambiente. Por outro lado, essa visão alinhada ao desenvolvimento sustentável ajuda as empresas a serem reconhecidas e legitimadas pela sociedade, tornando as suas ações mais aceitas e valorizadas.

### 2.2.1 *Environmental* – Dimensão Ambiental

A importância da sustentabilidade para os consumidores brasileiros tem aumentado. É o que mostra a pesquisa Sustentabilidade & Opinião Pública, da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2024). Segundo o levantamento, 88% da população adota com frequência mais de cinco práticas sustentáveis. Entre elas destacam-se: evitar jogar lixo nas ruas; evitar o desperdício de água, de comida e de energia; reduzir a produção de lixo; reutilizar a água; reutilizar, reduzir ou reciclar embalagens de produtos; escolher uso de bicicletas, transporte público, carro elétrico ou híbrido; adotar serviços compartilhados, como transporte por aplicativos; e atuar como voluntários em alguma ação de proteção ao meio ambiente.

Embora a sociedade em que vivemos seja corresponsável pela emissão de gases do efeito estufa e outros prejuízos ao meio ambiente, o estudo aponta uma mudança comportamental dos consumidores tendo em vista as preocupações com o desenvolvimento sustentável e os processos e produtos gerados pelas organizações.

Enquanto sociedade, as mudanças nos hábitos de consumo representam significativamente resultados positivos para o planeta. Durante a pandemia da doença Covid-19, em 2020, houve significativa redução da emissão de gases do efeito estufa (7%). Essa redução foi considerada por cientistas insignificante para atingir a meta de diminuir a temperatura do planeta em 2°C até 2050. Vale ressaltar que essa diminuição refletiu um alto custo para a economia mundial, evidenciando que, para realizar esse movimento de reduzir a emissão dos gases poluentes do efeito estufa em larga escala, se torna ainda mais desafiador. (O Globo, 2020).

Assim, reafirma-se a ideia de economia circular galgados nos modelos de produção e consumo com foco no reuso, transformação e reciclagem. Esse comportamento avança na medida que mais empresas e consumidores aderem a ações

que têm como objetivo reduzir o descarte de resíduos e a emissão de poluentes. Segundo Cruz (2021, p. 87),

economia circular se configura como uma economia verdadeiramente sustentável, que funciona sem resíduos, poupa recursos e atua em sinergia com a biosfera. Emissões, subprodutos e resíduos ou lixo, na economia circular, tornam-se matéria-prima e insumos para um novo ciclo de produção.

Segundo o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 2017), a economia circular é uma nova forma de olhar as relações entre o mercado, clientes, recursos naturais e a sociedade, pois converge com a agenda de ESG e o tripé da sustentabilidade: econômico, social e ambiental. Em contrapartida, é necessário que as indústrias e o governo façam uso responsável dos recursos da natureza e otimizem seus processos produtivos a fim de minimizar os impactos ambientais e garantir a sobrevivência das próximas gerações.

Transparência, impacto climático, segurança hídrica e florestal são os pilares de avaliação, que elegeu oito empresas brasileiras entre as 10 empresas mais sustentáveis da América Latina, segundo a CDP (*Carbon Disclosure Project*), empresa que mede o impacto ambiental de empresas e governos de todo o mundo. São mais de 12 mil empresas em todo o mundo nas listas divididas por categorias entre A e D. Para pontuar um A, as empresas devem ter uma atenta supervisão das questões ambientais, processos rigorosos de gestão de riscos e estar reduzindo as emissões de carbono, consumo de água e desmatamento em toda a sua cadeia de valor. Essas empresas, no entanto, representam uma pequena parte da economia mundial. Apenas 2% de todas as empresas pontuadas entraram na A-List e 58% ficaram entre C e D, ou seja, tem práticas ainda iniciantes nessas áreas. Na A-List estão as empresas Klabin, Braskem, Eletrobras, CEMIG, EDP – Energias do Brasil S.A, Marfrig Global Foods S/A, Raízen e Amaggi no Brasil e CEMEX do México e CMPC do Chile (Forbes, 2021).

O Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima – IPCC (2022), criado em 1988 pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (ONU Meio Ambiente) e pela Organização Meteorológica Mundial (OMM), com participação de 195 países, incluindo o Brasil, aponta que o mundo provavelmente atingirá ou excederá 1,5 °C de aquecimento nas próximas duas décadas – mais cedo do que em avaliações anteriores. A quantidade total de carbono que podemos emitir e limitar o aquecimento global a 1,5° C, equivale a 10 anos até o esgotamento do orçamento, aponta o IPCC (2022), embora esse

indicador possa variar se considerar a emissão de outros gases do efeito estufa (WRI Brasil, 2021).

O Protocolo de Kyoto, assinado por representantes mundiais na assembleia da ONU, em 1997, registra o compromisso de reduzir as emissões de gases do efeito estufa, em especial do dióxido de carbono (CO<sup>2</sup>). As disposições contidas no protocolo passaram a vigorar em 2005, e foram atualizadas em 2009, no encontro na cidade de Copenhague, Dinamarca. Uma tonelada de CO<sup>2</sup> equivale a um crédito de carbono, que pode ser comercializado no mercado internacional. Assim, empresas que possuem um elevado volume de emissão e não conseguem reduzir ou neutralizar a partir da adoção de novas tecnologias podem adquirir créditos no mercado. O relatório do IPCC (2022) aponta que nenhuma região ficará intocada pelos impactos das mudanças climáticas, com enormes custos humanos e econômicos que superam os custos da ação.

Em 2022, os ativos sob gestão em fundos ESG atingiram R\$ 15 bilhões. Esse número aumentou para R\$ 30 bilhões em 2023 e a projeção para 2024 indicava um aumento significativo e exponencial para R\$ 50 bilhões, segundo dados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima, 2022). Empresas com títulos verdes e sustentáveis tem vantagens significativas no acesso a financiamento, podendo usufruir de taxas de juros mais baixas e redução de custos de capital incentivando práticas sustentáveis pelas organizações. Ainda, empresas sustentáveis são mais resilientes a riscos evitando crises potenciais, protegendo a reputação da empresa e contribuindo para a estabilidade financeira a longo prazo.

O relatório *Global Banking Annual Review 2024*, publicado pela McKinsey & Company (2024) aponta que empresas com alto desempenho ESG apresentam um aumento médio de 5% no retorno sobre os investimentos, e, portanto, investidores estão cada vez mais priorizando empresas com sólidas práticas ambientais. Segundo a consultoria, em 2023, mais de 70% das empresas listadas na B3 já haviam adotado políticas ESG. De acordo com dados da B3 (2024), a bolsa de valores brasileira, a adoção de práticas ESG entre as empresas listadas tem experimentado um crescimento notável. Em 2021, aproximadamente 30% das empresas listadas já haviam incorporado algum aspecto de ESG em suas operações. Esse número saltou para mais de 70% até o final de 2023. Projeções indicam que em 2024, mais de 90% das empresas listadas na B3 terão políticas e práticas ESG formalmente estabelecidas.

Ainda, as organizações relacionam a responsabilidade governamental em promover políticas públicas que fomentem a gestão dos recursos naturais de forma sustentável como incentivos para o uso de energia limpa, gestão eficiente dos resíduos e a conservação da biodiversidade. Como iniciativa governamental, por exemplo, pode-se citar o Programa Nacional de Energia Renovável que visa reduzir a dependência de fontes de energia não renováveis e diminuir a pegada de carbono no setor público.

Atento a essa mudança de olhares para resolver problemas sociais e ambientais por meio da governança, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (Mdic) tem apostado em programas e algumas novas políticas como a Estratégia Nacional de Economia de Impacto, a Nova Indústria Brasil, a Mobilidade Verde e Descarbonização e a Estratégia Nacional de Economia Circular. Ainda, lançou em 2024 o Programa Selo Verde Brasil, estratégia nacional para a avaliação voluntária de conformidade, normalização e certificação de produtos brasileiros com base em critérios de sustentabilidade e responsabilidade ambiental corporativa (Gov.br, 2024).

Já o estudo "Panorama ESG 2024", realizado pela Amcham Brasil (2024), mostra avanço significativo na curva de adoção de ações sustentáveis em relação a 2023 por parte das organizações. A pesquisa, que contou com 687 empresas respondentes, indica um crescimento de 24 pontos percentuais na curva de adoção de práticas de ambientais, sociais e de governança (ESG) em relação ao levantamento ocorrido em 2023. Ao todo, 71% das empresas participantes indicaram estar no estágio - inicial (45%) ou avançado (26%) - de implementação de práticas ESG. Entretanto, na avaliação dos respondentes, a pesquisa mostra que 77% das empresas consideram crucial o apoio governamental para o desenvolvimento de tecnologias sustentáveis, 66% destacam a importância de incentivos à transição para energias renováveis, como eólica, solar e hidrogênio limpo e, enfatizam a necessidade de políticas públicas para acesso a financiamento sustentável e de economia circular (59%), preservação florestal (58%) e regulação do mercado de carbono (52%).

Contudo, a convergência dos seguintes fatores sustenta o uso do ESG no Brasil: clareza e crescimento exponencial das práticas; investimentos sustentáveis em ascensão; regulamentações governamentais e incentivos; tecnologia impulsionando a transparência; e o engajamento da sociedade civil e consumidores conscientes, solidificam a posição do ESG como uma pauta essencial no cenário empresarial brasileiro.

### 2.2.2 Social - Dimensão Social

Os impactos sociais causados pelas organizações devem ser avaliados em todas as instancias das corporações. Empresas que cuidam da responsabilidade social como prioridade atuam diretamente com diversidade, equidade e inclusão, direitos humanos e o desenvolvimento das comunidades circunvizinhas, condições de trabalho justas, segurança e saúde no ambiente laboral, alinham práticas corporativas com o bem-estar social, além do impacto social gerados pelas atividades empresariais como otimização no consumo de recursos e gestão de ativos para evitar desperdícios e no apoio a causas sociais.

Empresas com gestão social responsável desenvolvem melhores resultados financeiros, obtém maior visibilidade no mercado, contribuem para um futuro mais equitativo e sustentável, promovendo relações harmoniosas entre empresas, sociedade e meio ambiente e, conseqüentemente, despertam o interesse e confiança dos *stakeholders* fortalecendo sua reputação.

Na pauta Social do ESG incluem-se discussões acerca das desigualdades em diferentes aspectos. No Brasil, por exemplo, segundo uma pesquisa realizada pela *Fia Business School* em 2023, as mulheres ocupam apenas 38% dos cargos de liderança no Brasil. (Forbes, 2024). Entretanto, representam 51,5% da população total do Brasil, segundo dados do IBGE realizado em 2022. (IBGE, 2022). A desigualdade no Brasil se estende à falta de representatividade negra, indígena, LGBTQIA+ e de pessoas com deficiência apontado por um estudo inédito sobre desigualdade pelo IBGE, publicado em 2022 (CNN, 2022).

Segundo dados do IBGE (2022), pessoas com deficiência com 14 anos ou mais representam 23,8% das taxas de participação no mercado de trabalho, enquanto pessoas sem deficiência apresentam um índice de 66,3% de inserção no mercado de trabalho. Ainda, 69% dos cargos de gerência são ocupados por brancos, enquanto 29,5% são ocupados por pretos ou pardos. O rendimento médio mensal era de R\$3.099 por mês para brancos, enquanto a média foi de R\$1.764 para os negros. Ao menos 2,9 milhões de brasileiros se declararam homossexuais ou bissexuais no país, potencializados pelas

medidas de inclusão que incluíram a criminalização da LGBTfobia, políticas e programas de diversidade, programas de assistência psicossocial.

No Brasil, o número de pessoas vivendo essa situação de rua superou 281 mil em 2022. Entre dezembro de 2021 e maio de 2022, a população em situação de rua cresceu 16%, de acordo com dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2022).

Logo, em pesquisa divulgada pelo diário *Deutsch Welle* (2019), a fortuna dos 26 indivíduos mais ricos do mundo concentra riqueza equivalente ao patrimônio dos 3,8 bilhões de pessoas que formam a camada mais pobre da população mundial, ou seja, aproximadamente 50% das pessoas em todo o planeta.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), a atividade econômica do país revela a segmentação das ocupações e a rigidez da segregação racial no mercado de trabalho.

A incidência de pretos ou pardos é acentuada na Agropecuária (62,0%), na Construção (65,1%) e nos Serviços domésticos (66,4%), atividades que apresentaram rendimentos inferiores à média em todos os anos da série. Por outro lado, Informação, financeira e outras atividades profissionais, bem como Administração pública, educação, saúde e serviços sociais, cujos rendimentos apresentaram níveis bastante superiores à média, foram as atividades que contaram com, proporcionalmente, maior presença de pessoas ocupadas de cor ou raça branca. Esse foi um padrão observado em todos os anos estudados, entre 2012 e 2022 (IBGE, 2023).

Ainda, segundo o mesmo relatório, é possível comparar a desigualdade de rendimentos quando comparados o número de horas trabalhadas, nível de instrução, sexo, raça ou cor.

Em 2022, a população ocupada de cor ou raça branca recebia rendimento-hora superior à população de cor ou raça preta ou parda qualquer que fosse o nível de instrução, sendo a maior diferença na categoria Superior completo, R\$ 35,30 contra R\$ 25,70. Considerando o valor total médio, a diferença foi de 61,4% favoravelmente à população branca (R\$ 20,10) em relação à preta ou parda, (R\$ 11,80). O mesmo indicador segundo o sexo, mostra que o rendimento dos homens foi superior em 12,8% ao das mulheres, sendo que da mesma forma que na comparação por cor ou raça, a maior diferenciação ocorreu entre pessoas com nível superior completo, pois o rendimento médio dos homens superou o das mulheres em 43,2% (IBGE, 2023)

O compromisso assumido por organizações com o Pacto Global e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) implica em assegurar a participação efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública; alcançar, até 2030, o emprego pleno e produtivo e trabalho decente a todas as mulheres e homens, inclusive a jovens e pessoas

com deficiência, garantindo remuneração igual para trabalho de igual valor; empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos e todas, independentemente de idade, sexo, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra (Pacto Global, 2021).

Ademais, temas como direitos trabalhistas, não emprego da mão de obra infantil ou análoga à escravidão, respeito ao meio ambiente, respeito à diversidade, equidade e inclusão, afetam diretamente as pessoas e a percepção da sociedade com relação às empresas. As relações de trabalho reafirmam as escolhas de consumo por parte dos consumidores.

Além dos aspectos legais e regimentais, em especial, a agenda de Diversidade<sup>3</sup>, Equidade<sup>4</sup> e Inclusão<sup>5</sup> no Brasil, cresce exponencialmente há algumas décadas, ganhando força por meio dos movimentos sociais que reivindicam direitos e sua representatividade em diferentes espaços. Exemplo disso é a Lei Nº 13.146, de 6 de julho de 2015 que institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência, 2015).

Nas primeiras duas décadas do século 21, a pauta Social ganha ainda mais espaço nas organizações em face das redes sociais e dos ambientes midiáticos favorecendo a visibilidade ao tema, aos movimentos e suas reivindicações e às organizações que praticam ou não a defesa da causa. Atualmente as pessoas reivindicam um ambiente organizacional e social sem segregação e violência.

---

<sup>3</sup> **Diversidade** pode ser entendida como o conjunto de características visíveis ou invisíveis compartilhados pelos seres humanos na vida social, e semelhanças que definem as pessoas e as tornam únicas, conforme a personalidade, seu gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião, nacionalidade ou condição física, mental, intelectual ou sensorial. Esse conceito reconhece que os seres humanos são únicos, sendo todos diferentes, originais, mas iguais em direitos e dignidade (Ricardo Mota et al., 2022).

<sup>4</sup> Na diversidade, pode-se afirmar que há grupos minoritários que enfrentam desafios, discriminação ou exclusão devido a sua posição de menor representação. Assim, torna-se necessário implementar medidas de **equidade** para garantir direitos e oportunidades, sendo então definida como o instrumento que leva em conta as diferenças, como uma questão de justiça, para adaptação das regras conforme a necessidade. Diferenças que podem ser físicas, morais, religiosas, de gênero, ideológicas, de identidade e orientação sexual, de gerações, culturais, entre outras (Ricardo Mota et al., 2022).

<sup>5</sup> **Inclusão** engloba um ambiente que garanta que todos os membros de uma comunidade se sintam valorizados e reconhecidos, respeitados e aceitos, capacitados a contribuir plenamente, independentemente de suas características individuais, aberto e seguro para as pessoas serem quem realmente são, e que promovam crescimento para todos. Refere-se a comportamento proativos que criam um ambiente em que todas as pessoas são ativamente incluídas e tratadas de forma justa e respeitosa, com direitos iguais a oportunidades, podendo ser autênticas enquanto contribuem igualmente para o grupo em que estão inseridas, resumindo-se em atitude de respeito ao próximo (Ricardo Mota et al., 2022).

Na pauta ESG, toda e qualquer empresa, independente do porte da organização, precisa aderir à agenda de Diversidade, Equidade e Inclusão “oferecendo a possibilidade de toda e qualquer pessoa se tornar sua colaboradora, fornecedora ou parceira de negócios, sem que haja qualquer discriminação por causa da sua etnia, gênero ou orientação sexual, deficiência física ou outro motivo decorrente de preconceito” (Cruz, 2021, p. 102). Englobam nessa lista indígenas, pessoas presas e egressas de sistema prisional, pessoas acima de 65 anos (etarismo), liberdade de crença religiosa e as pessoas LGBTQIA+<sup>6</sup>.

O diálogo sobre inclusão e respeito nas empresas favorece a compreensão sobre o tema e molda comportamentos dos colaboradores, bem como a adoção de uma cultura mais equitativa e acolhedora, garantindo o sucesso do empreendimento, uma vez que ter um único olhar sobre um determinado tema, limita o alcance de um negócio que poderia ampliar a compreensão sobre o assunto.

Assim, é fundamental considerar que as discussões sobre essa temática precisam ser transversais ao planejamento da empresa, permeando todos os processos, orientando a criação de políticas institucionais e promovendo a sensibilização e capacitação de lideranças e liderados. Dessa forma é possível construir uma cultura organizacional mais inclusiva, fortalecer o compromisso com a diversidade e garantir a efetividade das ações implementadas. Nesse contexto, cabem compreender, compartilhar conhecimento, reconhecer potenciais e incluir pessoas que representem grupos minoritários em combate ao preconceito e a discriminação, principalmente relacionados ao racismo institucional<sup>7</sup> e ao racismo estrutural<sup>8</sup>.

Uma pesquisa realizada em parceria com a Consultoria Mais Diversidade e a Revista Você RH (2020), ouviu aproximadamente 300 empresas de diferentes setores. O estudo revelou que 26% das organizações adequaram suas políticas de gestão de pessoas

---

<sup>6</sup> Lésbicas (L), Gays (G), Bissexuais (B), Travestis ou Transexuais (T), Queer (Q), Intersexual (I), Assexual (A), e o sinal + utilizado para incluir outros grupos e variações de sexualidade e gênero, incluindo o Cisgênero atribuído a pessoas que se identificam com o gênero que lhe foi designado na infância.

<sup>7</sup> Racismo institucional – A manifestação de preconceito acontece por parte de instituições públicas ou privadas, do Estado e das leis que promovem a exclusão ou o preconceito racial. (ABRASCE, 2021 *apud* Cruz, 2021)

<sup>8</sup> Racismo estrutural – Consiste em práticas, hábitos, situações e falas incorporadas aos costumes e que promovem, de forma direta ou indireta, a segregação, o distanciamento ou o preconceito racial. Exemplos: dificuldade de acesso de pessoas pretas a locais que foram, por muito tempo, dominados pela elite, como universidades; emprego de falas e hábitos pejorativos, manifestados, por exemplo, no uso de expressões raciais, como a palavra “denegrir” (possui na raiz o significado de “tornar negro” como algo maldoso e ofensivo, “maculando” uma reputação antes “limpa”). (ABRASCE, 2021 *apud* Cruz, 2021)

para incluir questões relacionadas à diversidade. Ainda, 97% das empresas entrevistadas afirmaram que pretendem manter ou ampliar o orçamento da área nos próximos anos, o que pode ser interpretado como um indicativo positivo de que a pauta gera impactos favoráveis para os negócios.

Contudo, há a necessidade de iniciativas nas organizações privadas e governamentais para mudar a realidade no âmbito da desigualdade social.

É pauta de todos. Encorajar a diversidade no local de trabalho demonstra a preocupação de uma empresa com princípios de não discriminação, o respeito pelas ideias diferentes e a promoção da inclusão em suas equipes, sem contar a grande importância para a resolução de problemas complexos no ambiente organizacional. [...] Afinal, uma empresa é uma amostra da comunidade da qual ela faz parte (Harraca, 2022).

É possível implantar políticas e programas nas empresas que favoreçam a mudança cultural, comportamental, o respeito e a equidade nos ambientes de trabalho, com o objetivo de dar voz aos colaboradores, respeitando o lugar de fala de cada grupo e promovendo um ambiente mais inclusivo evidenciando o compromisso com a causa e no combate ao preconceito estrutural, fortalecendo a diversidade e garantindo oportunidades equitativas para todos os colaboradores.

A percepção do ambiente externo da organização também é impactada positivamente quando políticas e programas de inclusão, respeito e equidade são implementados. Empresas que promovem esses valores fortalecem sua reputação, atraem talentos diversos, conquistam a confiança de clientes e parceiros e se posicionam de forma mais competitiva no mercado. Além disso, demonstram responsabilidade social e alinhamento com demandas contemporâneas, o que pode gerar maior engajamento do público e até mesmo vantagens estratégicas.

Assim, o ESG deve ser uma abordagem que permita a criação e fomento de políticas de diversidade e inclusão, valorizando os colaboradores, promovendo a equidade e a mudança de cultura de dentro para fora da organização, contribuindo para ser melhor para o mundo.

### 2.2.3 *Governance* - Dimensão Governamental

O conceito de governança corporativa evolui significativamente nos últimos anos, passando de “otimização de valor econômico aos sócios das organizações” para “geração de valor compartilhado entre os sócios e as partes interessadas da organização” (IBGC, 2023). Essa perceptiva contemporânea expõe a intenção de interdisciplinaridade da organização com suas partes interessadas, com a sociedade e com o meio ambiente. Assim, o instituto reforça:

A governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 2023).

Nesse sentido, a prática da governança corporativa abrange tomadas de decisões e ações das empresas quanto à sua responsabilidade no cumprimento de padrões relacionados às expectativas dos seus *stakeholders* (partes interessadas), que estejam ligadas diretamente às estratégias organizacionais (princípios organizacionais) em que seus procedimentos, políticas, objetivos e metas devem ser estabelecidos de acordo com os interesses dos *stakeholders*, evitando-se a geração de conflito.

A responsabilidade das organizações para a disseminação de uma nova cultura social é significativamente representativa considerando que, ao encontrar novas estratégias de ação e implementar tecnologias que tornem representativos seus resultados, acelerando o desenvolvimento e os resultados dos indicadores social, ambiental e de governança, suas ações e cultura interna ecoam para o ambiente externo pelo estreitamento do relacionamento da empresa com *stakeholders* (Goi Junior, 2023).

No contexto atual, as pressões externas ao ambiente empresarial estão maiores considerando a expectativa a exigência de políticas de responsabilidade socioambiental, respeito à diversidade e de transparência dos negócios das corporações e, portanto, suas estruturas organizacionais em relação ao ambiente externo, precisam ser “adaptadas, entendidas e flexibilizadas como forma de sustentabilidade, não se circunscrevendo aos limites da propriedade e gestão, e sim, a todo o rol de *stakeholders* no seu amplo espectro de relacionamento” (Ifraim Filho & Cierco, 2022, p. 17).

É nesse sentido que o pilar de governança corporativa se torna um dos mais importantes para as organizações, para o conceito de ESG e para alcançar os objetivos desse trabalho. As tomadas de decisões das organizações devem ser minuciosamente

averiguadas considerando que os *stakeholders* podem questionar tais medidas e gerar um impacto incalculável quando não estiverem de acordo com suas expectativas, disseminando informações no âmbito externo das organizações que, quando publicadas nas redes sociais, podem gerar negativamente grandes proporções implicando na reputação negativa da corporação.

O inverso também é possível quando há disseminação de informações positivas com relações às práticas das organizações, criando relacionamentos mais duradouros e positivos entre as organizações e seus públicos de interesse, garantindo a reputação favorável às suas marcas, principalmente institucionais. Uma organização com uma governança sólida possui vantagens, como evitar escândalos, valorizar sua imagem, atrair investidores e ganhar valor de mercado por meio da confiança gerada pelas suas ações e medidas de controle.

[...] a transparência aplicada ao ambiente organizacional pode significar que a empresa estaria disposta a demonstrar seus mecanismos internos, além de relatar sua situação atual, quais são as decisões que tomam e por quem são tomadas, dentro de uma estrutura organizacional decorrente (Giacomelli et. al., 2017 *apud* Ifraim Filho & Cierco, 2022, p. 17).

Os princípios básicos norteadores da Governança Corporativa e do ESG podem possuir alto grau de intersecção entre eles. Entretanto, em consonância, deve prevalecer os padrões éticos na tomada de decisões sendo possível a apresentação transparente dos processos e seus resultados quanto às tomadas de decisão a todos os *stakeholders* (Ifraim Filho & Cierco, 2022).

De tal modo, o IBGC (2023), apresenta os princípios de governança corporativa estruturados de forma que possam ser aplicáveis a quaisquer tipos de organizações, independentemente de porte, natureza jurídica ou estrutura de capital, formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança. A norma ABNT PR 2030:1 (2024) também apresenta os mesmos princípios de governança corporativa, considerando-os como regras e estruturas pelos quais as organizações são dirigidas e monitoradas na busca pelo equilíbrio da sua estrutura com a intenção de gerar valor sustentável para a organização, seus sócios e, principalmente, para a sociedade.

Quadro 2 – Princípios de boas práticas em governança corporativa.

| Princípios                                                         | Definição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Integridade ( <i>Integrity</i> )                                   | Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Transparência ( <i>Disclosure</i> )                                | Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos, divulgadas em tempo hábil. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.                  |
| Equidade ( <i>Fairness</i> )                                       | Tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa e imparcial, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.                                                                                                           |
| Responsabilização ou Prestação de Contas ( <i>Accountability</i> ) | Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível, oportuno e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente.                                                                                                          |
| Sustentabilidade ( <i>Sustainability</i> )                         | Zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade |

Fonte: IBGC (2023); ABNT PR 2030:1 (2024).

Esses princípios (Quadro 2) , em face de sua universalidade, são direcionadores de grande parte dos códigos de boas práticas em governança corporativa implantados em empresas em todo o mundo. São também reafirmados por Ifraim Filho e Cierco (2022) destacando-se os padrões éticos para as tomadas de decisão, a atitude e vontade de informar com garantia de acesso, abertura e visibilidade das informações, a prestação de contas (*accountability*) por meio de relatórios públicos corroborando como um ato de responsabilidade corporativa, a equidade referindo-se a distribuição de benefícios, propriedades, direitos e obrigações da mesma maneira entre todos os atores internos e externos da organização, e a responsabilidade corporativa em busca da sustentabilidade

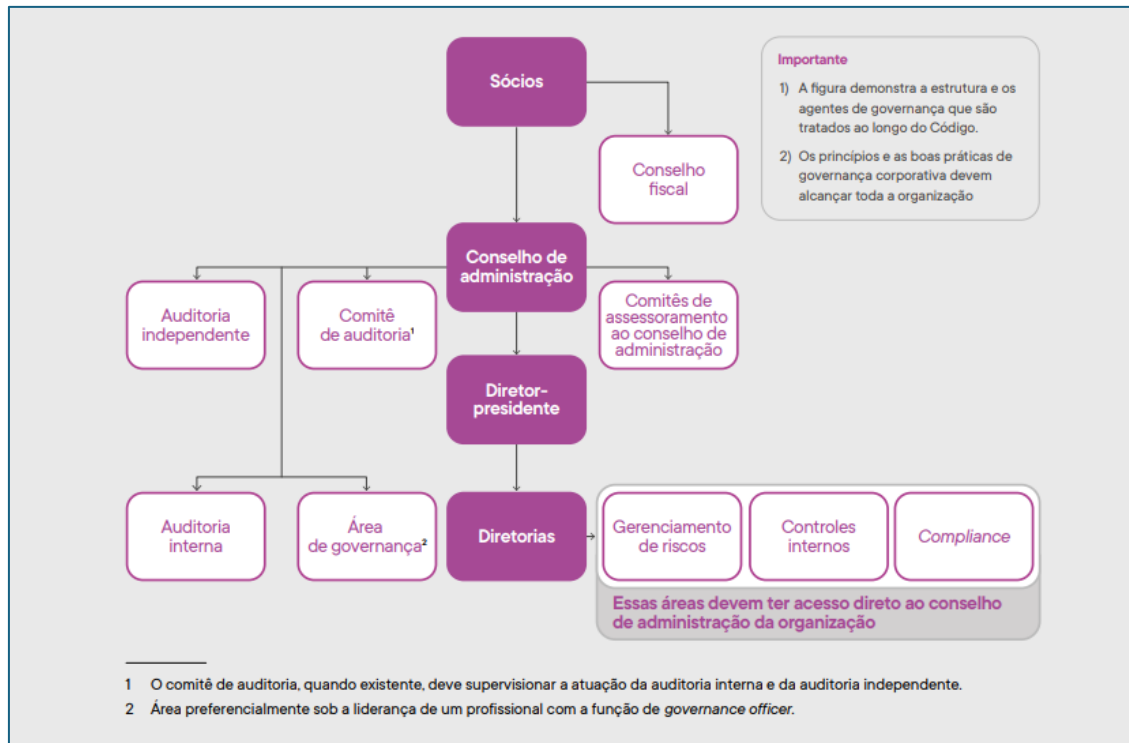
do negócio, gerando valor para seus acionistas e crescimento para o mercado (Ifraim Filho & Cierco, 2022).

Para que esse propósito seja praticado e esteja enraizado nas organizações, tem-se a necessidade de entender, estruturar e definir os papéis e responsabilidades de todos os agentes de governança na estrutura organizacional.

A Estrutura de Governança e ESG e os desenhos institucionais afetam não só a capacidade de direção das corporações, mas têm efeitos contingenciais, pois criam oportunidades para desenvolver uma melhor Governança e ESG ou exacerbar as deficiências existentes (Ifraim Filho & Cierco, 2022, p. 24).

Agentes de governança são os indivíduos que compõem o sistema de governança, como sócios, conselheiros de administração, conselheiros fiscais, auditores, diretores, membros de comitês de assessoramento dos conselhos; e a estrutura de governança representa o conjunto de agentes, órgãos e relações existentes entre eles. Ambos, “são os guardiões dos princípios de governança corporativa e protagonistas no exercício das melhores práticas, devendo guiar suas decisões pelos princípios de governança e pelo propósito da organização” (IBGC, 2023).

Figura 3 – Agentes e estrutura administrativa de governança aplicável à organizações.



Fonte: IBGC (2023).

A Figura 3 apresenta a estrutura da governança em uma organização podendo ser possível verificar a complexidade na relação entre os órgãos de direção e de monitoramento, considerando tais agentes como responsáveis por seguir e disseminar as boas práticas de governança corporativa alcançando todos os níveis organizacionais.

Ressalta-se que, nos últimos anos,

a governança ampliou seu escopo para as demais partes interessadas, exigindo dos agentes de governança um cuidado maior no processo de tomada de decisão, uma vez que as questões sociais, ambientais e tecnológicas fazem parte do contexto de atuação das empresas e influenciam em sua estratégia de negócio, trazendo repercussão em sua reputação e valor econômico (IBGC, 2015 *apud* Cruz, 2021, p. 62).

De maneira geral, a responsabilidade pela prática da governança corporativa está associada à alta gestão. Ao falar de governança corporativa, segundo Cruz (2021, p. 57), “temas como responsabilidade, comunicação, ética, disciplina, transparência, equidade e prestação de contas forçosamente serão tratados.” E a partir dessa junção de temas surgiu o termo “conflito de agência” que indica quando há uma divergência de interesses no âmbito da alta gestão, cujas teorias foram desenvolvidas por Michael C. Jensen e William H. Meckling (1976) e, mais tarde, adaptada por Benjamin Klein (1983 *apud* Cruz, 2021).

O conflito de agência, seja pela divergência dos interesses entre sócios majoritários e minoritários, seja pelos interesses colidentes de acionistas e gestores, tornaram-se o principal fator para a implantação de um sistema de governança nas corporações (Cruz, 2021, p. 58).

Dessa forma, pode-se afirmar que as situações de conflitos de interesses ocorrem quando um agente de governança tem ou pode ter interesses – pessoais, comerciais, profissionais ou de qualquer outra natureza – efetiva ou potencialmente conflitantes com aqueles da organização. O que se espera dos agentes de governança são decisões e práticas que busquem prevenção, mitigação e tratamento de conflitos de interesses em todas as instâncias da organização e no relacionamento com seus públicos de interesse.

Cruz (2021, p. 59) “o conflito de agência, no Brasil, é manifestado pelo abuso de acionistas controladores sobre minoritários, o que inibe investidores, o mercado de capitais e o desenvolvimento do país.” E, para coibir práticas irregulares e evitar que os conflitos prosperem em uma organização tornou-se necessária a adoção de boas práticas em governança. É possível verificar a existência e aplicabilidade das boas práticas em governança nas organizações em políticas e manuais que corroboram para a instrução e direcionamento a todos os públicos envolvidos indicando os comportamentos e atitudes que são esperados em qualquer relação de trabalho.

Entretanto, estudos e definições contemporâneas ampliaram o escopo de responsabilidade na prática da governança corporativa para os *stakeholders* ou partes interessadas de uma organização compostas por pessoas físicas ou jurídicas que afetam ou são afetadas pelo negócio de determinada corporação. Desta forma, as boas práticas internas em governança corporativa, evidenciados em regimentos, estatuto, diretrizes entre outros, devem levar em consideração os impactos causados por suas ações, produtos ou serviços conforme a expectativa dos *stakeholders* (Valente, 2018).

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou, em 1999, os Princípios da Governança Corporativa referindo-se às boas práticas em governança:

Um bom governo das sociedades deve proporcionar incentivos adequados para que a administração e seus gestores alcancem objetivos que sejam do interesse da empresa e dos seus acionistas, devendo facilitar uma fiscalização eficaz. A presença de um sistema de governo das sociedades, tanto em cada empresa como na sociedade considerada como um todo, contribui para alcançar o grau de confiança necessário ao funcionamento adequado de uma economia de mercado. Daí resultam custos inferiores na captação de capitais, que incentivam as empresas a usarem os recursos de forma mais eficaz, viabilizando assim um crescimento sustentável (OCDE, 2004).

Embora a OCDE defenda que um sistema de governança corporativa eficaz gera confiança, reduz custos, melhora a eficiência no uso de recursos e possibilita um crescimento sustentável, em contrapartida, o IBGC (2023), ao tratar da implantação das melhores práticas em governança por uma empresa, preconiza:

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (Cruz, 2021, p. 65).

Dessa forma, a governança corporativa transforma princípios em ações práticas que equilibram interesses, fortalecem a gestão e asseguram a sustentabilidade da organização, gerando valor para a empresa e para a sociedade. Entretanto, Cruz (2021) aponta a necessidade da empresa em documentar e difundir princípios, valores, processos, comportamento esperado e procedimentos internos “dá por meio de políticas corporativas, as quais refletem o propósito e os objetivos de uma organização e estabelecem o que deve ser feito para alcançá-los” a fim de disseminar e fomentar as boas práticas em governança corporativa.

As políticas podem orientar as ações que ocorrem dentro da empresa e impactam os funcionários e gestores (políticas internas). E se aplicam ao modo como a organização se porta em relação ao público externo (políticas externas).

Além das políticas, outras normas internas podem ser implementadas, seja para regulamentar determinados núcleos, seja para sistematizar procedimentos e processos, variando sua criação e aprovação, em face dos âmbitos de competência ou hierárquicos (Cruz, 2021, p. 65-66).

Juntos, esses instrumentos evidenciam e direcionam a filosofia das organizações – sua razão de existir, delimitando as oportunidades que a organização perseguirá e as necessidades que buscará atender por meio de produtos, serviços ou causas –, estabelecendo na prática a cultura corporativa e, conseqüentemente, ajudam a disciplinar os processos de governança corporativa a partir da aplicabilidade da alta gestão para todas as instâncias da corporação.

Aplicar e exercer as boas práticas de governança corporativa em todas as instâncias das corporações, refletem nos princípios e valores de uma corporação e na percepção dos *stakeholders* sobre a reputação dessas organizações. Uma empresa transparente busca apresentar, além de indicadores de desempenho, um conjunto de ações e medidas que deem conforto aos seus *stakeholders* em todas as instâncias relativas aos princípios das boas práticas de governança corporativa e, dessa forma, gerar reputação favorável e fortalecer a confiança com todos os públicos envolvidos.

### 2.3 O ESG como diferencial competitivo

As questões ambientais, sociais e de governança estão presentes nas pautas da alta gestão das corporações como assunto estratégico para a tomada de decisões que visam garantir a sustentabilidade a longo prazo, melhorar o desenvolvimento de processos internos da organização com foco na sustentabilidade e responsabilidade social, melhorar a reputação da empresa, mitigar riscos, atrair investimentos responsáveis e atender às expectativas de *stakeholders*. Geralmente são decisões estratégicas da alta gestão para a implementação de projetos que levam em consideração a estruturação do ambiente interno das organizações, mas que impactam o seu ambiente externo, reforçando a responsabilidade social da organização com o desenvolvimento sustentável do planeta, cujas ações refletem na percepção positiva dos públicos de relacionamento.

O modo de vida da sociedade vem influenciando gerações e fomentando discussões sobre o impacto das ações das organizações no planeta e no modo de vida das pessoas refletindo preocupações dos *stakeholders* que incentivaram a inserção do tema

nas pautas das organizações. Projetos e ações são discutidos e colocados em prática, na tentativa de minimizar os impactos negativos causados por suas ações e promover a aceitação e positividade sobre a reputação organizacional.

Uma organização que queira ser relevante e escolhida continuamente pelos seus *stakeholders* deve revisar suas ambições estratégicas e considerar que, em vez de pretender ser “a melhor empresa do mundo” (como impulsiona a dinâmica extremamente competitiva dos mercados), no contexto da crescente demanda por organizações ESG, com consciência coletiva, deve buscar ser melhor para o mundo (Harraca, 2022, p. 27).

Archie B. Carroll (1998) já postulavam que as empresas deveriam assumir certas responsabilidades perante a sociedade, as quais se estendem para além de suas obrigações legais e econômicas. Para que um negócio seja considerado socialmente responsável, deve pautar suas ações por uma gestão ética e contemplar questões como a qualidade de vida dos seus empregados, o relacionamento com os *stakeholders* e a redução de impactos negativos na comunidade e no ambiente eventualmente causados por suas operações.

Segundo Harraca (2022), “as organizações começaram a entender que, em última instância, muito além do lucro, têm como papel promover bem-estar humano, no sentido mais amplo.” De acordo com a pesquisa realizada pelo *Global Sustainability Study* (2021), mais de 51% dos consumidores estão dispostos a pagar mais por uma solução que venha de uma fonte sustentável e renovável (Kucher et al., 2021).

A pesquisa de Ionescu et al. (2019) sugere que o ESG aumenta o valor de mercado das empresas, independentemente de sua localização geográfica. Harymawan et al. (2020) buscaram identificar se a divulgação dos relatórios de sustentabilidade impacta no valor de mercado das empresas listadas na bolsa da Indonésia e Malásia no período entre 2010 e 2016. Os resultados sugerem que, mesmo anterior à Agenda 2030, a divulgação do relatório de sustentabilidade já demonstrava efeito positivo e significativo sobre o valor de mercado das empresas (Mazzioni et al., 2023).

Evidências empíricas demonstram que o desempenho em ESG é mais valorizado nas empresas que divulgam o relato integrado (Mervelskemper; Streit, 2017) e a qualidade dos relatórios de sustentabilidade impacta positivamente a reputação corporativa (Odriozola; Baraibar-Diez, 2017. In: Mazzioni et al., 2023).

A norma regulamentadora ABNT PR 2030:1 (2024) destaca como benefícios da adoção do ESG nas organizações a otimização da gestão de riscos, conformidade regulatória e criação de vantagem competitiva, refinar o propósito corporativo e abordar as prioridades das partes interessadas, além de criar valor para os públicos de interesse.

As práticas relacionadas ao ESG tornam-se importantes para as organizações e o sucesso dos negócios, tendo em vista que obtêm maior valor de mercado e investimentos ao demonstrarem estar preparadas para enfrentar riscos a longo prazo e menos voláteis ao desempenho financeiro. Além disso, impactam na reputação e vantagem competitiva ao demonstrarem compromissos genuínos com as práticas sustentáveis, a ética, transparência e responsabilidade social atraindo parceiros, clientes e novos talentos para a organização.

O entendimento e a aplicabilidade de critérios ESG pelas empresas brasileiras é, cada vez mais, uma realidade. Atuar de acordo com padrões ESG amplia a competitividade do setor empresarial, seja no mercado interno ou no exterior. No mundo atual, no qual as empresas são acompanhadas de perto pelos seus diversos *stakeholders*, ESG é a indicação de solidez, custos mais baixos, melhor reputação e maior resiliência em meio às incertezas e vulnerabilidades (Pacto Global, 2025a.).

O conceito de equilíbrio entre *people* (pessoas), *planet* (planeta) e *profit* (lucro) pode ser utilizado como uma nova abordagem para a valorização do ESG considerando que é possível promover a reputação, a inclusão social no que diz respeito à diversidade cultural e aos interesses de todos os envolvidos no projeto, direta ou indiretamente (Mazzali & Ercolin, 2018 *apud* Ifraim Filho & Cierco, 2022).

Pode-se, também, reduzir – ou otimizar – o uso de recursos naturais e os impactos ao meio ambiente, preservando a integridade do planeta para as gerações futuras, sem descuidar da fundamental rentabilidade econômica-financeira da empresa, em linha com Silva (2016 *apud* Ifraim Filho & Cierco, 2022).

Ao preservar o meio ambiente, ter responsabilidade social e adotar boas práticas de governança é uma obrigação exigida às organizações pela sociedade. Por este motivo, o ESG tornou-se uma estratégia de ação e ferramenta de medida para as práticas ambientais, sociais e de governança das corporações com o intuito de alterar a realidade e garantir a sobrevivência de futuras gerações, além de obter uma reputação positiva mediante a aplicabilidade das suas ações frente aos *stakeholders*.

Um estudo realizado pela Consultoria BCG (2022) apontou que as organizações que passaram a adotar práticas sociais, ambientais e de governança são impactadas positivamente em aspectos relacionados à lucratividade e valor de mercado. Assim, as práticas de ESG destacam-se com vantagem competitiva sustentável para seus modelos de negócios no longo prazo.

Cabe analisar que a promoção da reputação, seu desenvolvimento e conservação, de acordo com o *Triple Bottom Line*, reforça que as organizações devem relacionar os princípios da governança corporativa às boas práticas no processo decisório da alta gestão estratégica, buscando o devido equilíbrio entre pessoas (*people*), planeta (*planet*) e lucratividade (*profit*) (Ifraim Filho & Cierco, 2022)

[...] uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, de modo equilibrado, benefícios econômicos, sociais e ambientais. A expressão *triple bottom line*, [...] sintetiza o equilíbrio dos resultados econômicos, sociais e ambientais [...] (Elkington, 2012, p. 116).

As organizações divulgam suas práticas de ESG por meio de diferentes formatos de relatórios intitulados e reconhecidos como, por exemplo, relatório anual, relatório de sustentabilidade, relatório de responsabilidade socioambiental, relatório de emissão de gases do efeito estufa e relatório integrado, entre outros. Por meio desses relatórios busca-se tornar público (e transmitir a sensação de transparência das organizações sobre suas ações) as evidências das práticas relacionadas aos pilares Social, Sustentabilidade e Governança Corporativa que envolvem as práticas ESG das organizações.

Ao publicar relatórios que evidenciam as práticas de ESG por parte das organizações, a empresa reforça a transparência das suas ações, transmite credibilidade, potencializa o valor de mercado e melhora as chances de obter desempenho financeiro superior, já que, como consequência, as empresas obtêm lucros operacionais superiores, distribuindo maior dividendo aos acionistas e impulsionando maior valor de mercado considerando a percepção positiva sobre a reputação corporativa.

Essas práticas, juntas, são fundamentais para promover a transparência, a ética e a responsabilidade corporativa, garantindo que as empresas busquem o sucesso econômico, entretanto, priorizando a contribuição positiva para a sociedade e o meio ambiente, gerando valor a longo prazo para todos os *stakeholders*. Assim, as organizações criam estratégias de ação que implementadas na atualidade podem contribuir efetivamente para a manutenção da vida das gerações atuais e futuras (ABNT PR 2030:1, 2024). Assim, observa-se que a implementação de práticas ESG nas corporações contribui para a sustentabilidade e responsabilidade social, tornando-se um diferencial estratégico no mercado, promovendo um ciclo virtuoso de crescimento e valorização das empresas.

A adoção de práticas de ESG pelas organizações, mesmo que de alto custo, pode representar um investimento em longevidade organizacional refletindo que as ações impactam positivamente o desenvolvimento sustentável do planeta e contribui para o

desenvolvimento da sociedade, bem como a avaliação positiva das suas práticas organizacionais como percepção de valor estratégico e criação de valor compartilhado trazendo benefícios simultâneos à empresa e à sociedade. Desta forma, é possível afirmar que o diferencial competitivo das organizações está na inserção e integração de práticas ESG ao planejamento estratégico e aos processos de governança com ganho de percepção positiva sobre a reputação pelos *stakeholders*.

O estudo "Panorama ESG 2024", realizado pela Amcham Brasil (2024), mostra avanço significativo na curva de adoção de ações sustentáveis em relação a 2023. A pesquisa, que contou com 687 respondentes, indica um crescimento de 24 pontos percentuais na curva de adoção de práticas de ambientais, sociais e de governança (ESG) em relação ao levantamento ocorrido em 2023. Ao todo, 71% das empresas participantes indicaram estar no estágio - inicial (45%) ou avançado (26%) - de implementação de práticas ESG.

Para Harraca (2022, p. 82), "Considerar o ESG no centro da estratégia organizacional viabiliza o favorecimento da reputação e da imagem da própria organização, decorrente de uma atuação coerente e consciente nesse sentido." Esse fator pode significar que, quando as organizações incorporam estratégias e práticas relacionadas ao ESG, fortalecem a confiança junto aos *stakeholders*, reduzem riscos reputacionais e consolidam sua diferenciação no mercado como "marca responsável", garantindo uma reputação sólida e uma imagem corporativa positiva (Kulova; Alexieva, 2023).

A adoção de ações em ESG também favorece a melhoria de processos internos com foco em redução de desperdícios e no aumento de eficiência energética, além de estimular o desenvolvimento de produtos e/ou serviços sustentáveis que possibilitam a abertura de novos nichos de mercado (Kara, 2025).

No caso de organizações de capital aberto, a integração de práticas ESG pode ampliar o acesso a capital, linhas de crédito e fundos sustentáveis, uma vez que investidores tendem a priorizar empresas com boas práticas socioambientais, percebidas como rentáveis e menos expostas a riscos reputacionais (STIU, 2025).

Outro benefício relevante é o engajamento e a retenção de talentos, em especialmente entre as novas gerações, que demonstram preferência por empresas alinhadas a valores socioambientais. Esse movimento impacta positivamente na cultura

organizacional, tornando-a mais sólida e coerente com os desafios contemporâneos (PWC, 2024).

Nesse contexto, o relacionamento com *stakeholders* e a licença social para operar assumem relevância, uma vez que a confiança construída com diferentes públicos garante maior previsibilidade reputacional no ambiente de negócios e reduz riscos de práticas associadas ao “*greenwashing*” – quando o discurso não corresponde às ações efetivas da organização (Pérez, Hunt, Samandari, Nuttall e Biniek, 2022).

De modo mais detalhado, o termo *greenwashing* resulta da combinação das palavras *green* (verde) e *washing* (lavagem), fazendo referência a uma prática de dissimulação ambiental ou maquiagem sustentável, na qual ações organizacionais insustentáveis são ocultadas ou suavizadas por meio de discursos, símbolos ou iniciativas pontuais que sugerem um compromisso ambiental inexistente ou desproporcional à realidade das operações (IDEC, 2025. Jus Brasil, 2025).

Teve origem na década de 1980, cunhado por ambientalistas que começaram a observar práticas comerciais e de comunicação enganosas em setores como o de turismo. É considerado uma estratégia de marketing enganosa onde empresas se promovem como sustentáveis e ecologicamente corretas para atrair consumidores conscientes, mas sem ações concretas ou com práticas que prejudicam ao meio ambiente. Essa prática manipula a percepção pública, prejudicando a credibilidade das empresas verdadeiramente sustentáveis, e é combatida por órgãos de defesa do consumidor e regulamentações como a Lei 4.752/2012 que dispõe sobre a proteção do consumidor e o Código de Defesa do Consumidor (Brasil, 1990) que visam coibir a publicidade enganosa no Brasil. Trata-se, portanto, de uma estratégia comunicacional que busca conferir aparência de responsabilidade socioambiental a práticas que não correspondem, de forma efetiva, ao desempenho da organização (IDEC, 2025. Jus Brasil, 2025).

Enquanto isso, o modelo ESGRep proposto neste estudo, apresenta-se como um instrumento capaz de mitigar e combater o *greenwashing*, ao articular a avaliação das práticas ESG efetivamente incorporadas às operações organizacionais com a percepção dos *stakeholders*, permitindo identificar incoerências entre discurso e prática. Ao integrar indicadores normativos, análise de maturidade e impactos reputacionais percebidos, o ESGRep contribui para a promoção da transparência, da legitimidade e da credibilidade

das ações ESG, reduzindo riscos reputacionais associados a narrativas sustentáveis não sustentadas por evidências concretas.

Diante do exposto, o ESG consolida-se como um dos principais *drivers* de vantagem competitiva, permitindo que organizações que internalizam tais práticas como estratégia organizacional, criem valor de forma abrangente para todos os *stakeholders*. Assim, é possível concluir que ESG e reputação corporativa estão interligados e são interdependentes, sendo essenciais para a sustentabilidade e a longevidade das organizações. As práticas ambientais, sociais e de governança, quando incorporadas de forma estratégica aos processos decisórios, à governança e às operações, extrapolam a esfera da conformidade normativa e passam a influenciar diretamente a percepção dos *stakeholders*, refletindo-se na reputação corporativa. Conforme exposto, evidências empíricas demonstram que organizações com melhor desempenho em ESG tendem a apresentar maior valor de mercado, maior capacidade de atração de investimentos, maior engajamento de talentos e menor exposição a riscos reputacionais, reforçando a reputação como consequência da coerência entre discurso e prática.

Nesse sentido, a reputação corporativa não se constrói de forma anônima ou dissociada das ações organizacionais, mas emerge como resultado direto da maturidade das práticas ESG e da forma como essas práticas são percebidas, avaliadas e legitimadas pelos *stakeholders*. Assim, integrar ESG ao planejamento estratégico e aos sistemas de governança torna-se condição fundamental para a construção de valor sustentável, para o fortalecimento da reputação corporativa e para a consolidação de organizações socialmente responsáveis, economicamente viáveis e ambientalmente comprometidas no longo prazo.

### 3 PERCEPÇÃO DA OPINIÃO PÚBLICA COMO DIRECIONADORA DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA

As mudanças nos meios de comunicação e o surgimento de novas mídias promoveram uma postura interativa com a sociedade e as organizações passaram a ser mais suscetíveis a diversas críticas. O resultado foi uma mudança cultural na qual a sociedade, cada vez mais informada e participativa, posiciona-se abertamente nas redes sociais e rapidamente “viraliza” conteúdos em forma de protestos digitais que podem gerar crises severas à reputação de uma empresa, movimentando a opinião pública.

Para Lane e Sears (1966, p. 9-10), “A opinião popular promove a legitimidade efetiva. Onde essa legitimidade falta, a alienação dos desafetos pode-se exprimir [...]”. Assim, as dimensões de direção (qualidade afetiva ou emocional, conducente à aprovação ou desaprovação de alguma coisa, pró-contra) e intensidade (defesa com veemência algumas opiniões) são correntemente usadas descrever uma opinião pública (Lane e Sears, 1966, p. 17-21).

Com a pandemia da doença Covid 19, mesmo que as preocupações sobre mudanças climáticas, por exemplo, se mantivessem as mesmas, o sentimento público e o cenário da reputação corporativa sofreram uma transformação profunda, impulsionados pelas novas expectativas sobre transparência, sustentabilidade e responsabilidade estabelecidos pelos consumidores sobre suas empresas favoritas, exigindo-se uma mudança de patamar de “agradável ou desejável” para “essencial”.

Ainda, com influência das informações disseminadas nas redes, a sociedade assume novos hábitos de consumo focados em produtos socioambientalmente corretos, exigindo das organizações o mesmo posicionamento, ou seja, uma mudança de comportamento que exige processos produtivos mais inovadores, sustentáveis e com responsabilidade social. Os consumidores que antes buscavam um produto no mercado, agora buscam relacionamento duradouro e de confiança com a marca e as organizações. Dados apresentados pelo *Global RepTrak*, em 2024, registraram o primeiro declínio na reputação desde 2018, enquanto a métrica de reputação corporativa sofreu significativo aumento pelo segundo ano consecutivo reforçando a ideia de que as organizações precisam notar que seus discursos, necessariamente, precisam estar relacionados diretamente às práticas organizacionais.

O fator “transparência” nas organizações não é controlado exclusivamente pelos seus dirigentes. Os atores sociais como cidadãos comuns, comunidade, clientes e consumidores, se mobilizam, se articulam e querem ser ouvidos em instâncias internas e externas da organização, fazendo valer suas demandas, direitos, valores, opiniões cobrando comportamentos da empresa e seus executivos comportamentos coerentes e consistentes sobre promessas institucionais e relevantes ao código de ética, colocando em risco a credibilidade das suas operações e relações com os *stakeholders*.

Esse conjunto de fatores provocou nas empresas uma reflexão sobre um novo caminho a seguir adaptando-se às novas tendências de ética, sustentabilidade e de respeito às pessoas que, por sua vez, tornou-se uma das principais exigências da nova opinião pública como postura empresarial. Dessa forma, Pallares Renau e López Font (2017) relaciona a exigência da opinião pública com relação às organizações e suas marcas ao afirmar que:

Uma marca de renome implica a identificação dos seus grupos de interesse com os mesmos quando reconhecem nos mesmos valores funcionais, sociais e emocionais aqueles com quem se identificam, obtendo uma experiência positiva que supera inclusive as suas expectativas anteriores, e constitui a base para uma relação duradoura no tempo (Pallares Renau; López Font, 2017).

A afirmativa de Pallares Renau e López Font corrobora para as ponderações de Fombrun e Van Riel (1997) ao relatar que a reputação corporativa consiste na percepção coletiva que os públicos fazem sobre a capacidade de uma organização gerar valor para diferentes *stakeholders* no decorrer do tempo. As experiências se traduzem na qualidade dos relacionamentos com as partes interessadas que são concretizados, por exemplo, nas relações com os funcionários, na prestação de contas e resultados para acionistas, nas ações sociais de respeito às pessoas e comunitárias da organização, bem como ações de sustentabilidade, posicionamentos éticos e transparentes com a sociedade. A percepção positiva por parte dos *stakeholders* sobre a postura empresarial ao firmar relacionamento duradouro transforma-se em reputação corporativa.

Tratando-se de um tema de gestão, a reputação corporativa também foi largamente estudada no campo das Relações Públicas, em especial nas escolas norte-americanas que vislumbram o aspecto gerencial desta atividade profissional intimamente ligada à área de negócios. Autores como James Grunig (2011) e Almeida (2009) são referências na área, sendo esta última responsável pela implementação da metodologia *Global RepTrak* no

Brasil, desenvolvida pelo *Reputation Institute*, sendo este fundado por Charles Fombrun (RepTrak, 2025).

### 3.1 Imagem, identidade e reputação corporativa

Investir em projetos sociais, culturais e sustentáveis também ajuda na construção de uma imagem corporativa favorável, sendo a gestão da imagem e a construção da identidade corporativa um dos principais objetivos da comunicação institucional, segundo Kunsch (2003). A identidade corporativa revela a personalidade real da organização, o que segundo Joan Costa “se define por dois parâmetros: o que a empresa é e o que ela faz” (2001 *apud* Kunsch, 2003, p. 172). Ambos representam os lados objetivos e subjetivos da identidade da organização que

[...] refere-se aos valores básicos e características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. Além do que ela é e faz, a identidade corporativa se origina de três níveis de comunicação; o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos (Kunsch, 2003, p. 172).

Identidade é uma forma de apresentação da organização aos seus públicos, transparecendo sua personalidade a partir de comportamentos, cultura organizacional (Torquato, 1986), comunicações e simbolismos. É uma manifestação pública e simbólica da personalidade da organização (Van Riel, 1995 *apud* Kunsch, 2003, p. 173) divulgada para seus *stakeholders*, considerando, portanto, a necessidade de se executar aquilo que de fato propagou em suas comunicações.

De maneira complementar e correlacionada, a imagem de uma organização é considerada como a representação que o público possui sobre uma determinada organização ou pessoa, o que pensa sobre alguém ou algo, uma descrição ou recordação que se cria na mente do público. Nesse sentido, está relacionada “com as percepções. É uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade.” (Kunsch, 2003). A imagem representa o que o público está pensando a respeito da sua organização, dos seus integrantes e/ou pessoa pública. É, para Costa (2001 *apud* Kunsch, 2003, p. 171):

[...] a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam

a conduta e opiniões desta coletividade [...]. É um efeito de causas diversas: percepções, induções e deduções, projeções, experiências, sensações, emoções e vivências dos indivíduos que de um modo ou de outro – direta ou indiretamente – são associados entre si (o que gera o significado da imagem) e com a empresa, que é o seu elemento indutor e catalisador.

Para Neves (1998, p. 63), imagem não é necessariamente a realidade, é como percebemos as coisas. Imaginar significa criar ideias, inventar, fantasiar, projetar, portanto, sugere que algo não está rigidamente vinculado à realidade. “É como cada um tem a liberdade para perceber cada coisa do jeito que aprouver, as alternativas imaginativas são infinitas.” Entretanto, a imagem competitiva “é aquela que gera negócios [...], atrai, mantém e motiva os melhores profissionais; consegue a boa vontade de certos públicos: abre as portas, dá credibilidade a entidade, etc.” (Neves, 1998 p. 64). Já a percepção configura-se como a “captação de atributos, existentes ou não, reais ou imaginários, obtidos na entidade. Ela é tão forte para o observador que acaba virando realidade para ele. [...] Percepção é realidade” (Neves, 1998, p. 64).

Assim, a imagem é um recurso essencial para obter vantagem competitiva, mas não pode haver qualquer dúvida a seu respeito, tendo em vista que a credibilidade se constrói com exemplos, atitudes, coerências, fatores que não agridam o conceito que os *stakeholders* tenham sobre uma determinada organização. “Com *credibilidade* [grifo do autor] é possível ganhar dinheiro. Mas nem sempre dinheiro pode comprar *credibilidade* [grifo do autor]” (Neves, 1998 p. 85).

Desta forma, subentende-se que as promessas que as organizações fazem e as práticas reais dessas promessas, necessariamente focadas à melhoria do seu ecossistema produtivo e apresentadas à sociedade com transparência, garantem um processo de persuasão do imaginário produzindo uma percepção positiva sobre o que se intitula a reputação das organizações.

Sobretudo, a identidade corporativa é constituída internamente pela organização, representa a sua essência, reflete seus princípios organizacionais (missão, visão, valores e cultura organizacional) e determina o comportamento a ser adotado pelos membros da empresa nas suas operações diárias, muitas vezes, estabelecidas em políticas internas. Enquanto a imagem é baseada na percepção que o público tem sobre uma organização, influenciada pela comunicação, pelas ações da empresa e pela forma como essas ações

são interpretadas pelos diversos públicos e, portanto, pode variar conforme suas experiências e interações, podendo ser positiva ou negativa.

Ambas, no entanto, afetam a reputação corporativa que é o acúmulo das percepções do público ao longo do tempo, tomadas como parâmetro de referência positivo ou negativo constituintes sobre a atuação e os atributos de uma organização a partir do repertório comunicacional e das experiências do público a longo prazo. (Feldman, Bahamonde e Belido, 2014). Nesse sentido, a reputação corporativa pode ser comparada com um padrão mensurável para determinar a posição e o apelo dos *stakeholders* sobre uma determinada organização ao promover atividades, interações com ações de integridade e moralidade, e o envolvimento com públicos de interesse.

Para o *Reputation Institute* (2025), a reputação corporativa é definida como o conjunto de percepções, opiniões e julgamentos dos grupos de relacionamento de uma empresa sobre a sua capacidade de gerar valor cumprindo as promessas que faz. Essas percepções refletem o grau de confiança e o nível de relacionamento que as pessoas desejam obter com as organizações.

Reputação é um vínculo emocional que promove uma predisposição favorável em relação à empresa. Em sentido oposto, a má reputação traz consequências que acabam por, muitas vezes, impedir a empresa de implementar as suas estratégias: financiadores evitam dar acesso a crédito, legisladores e reguladores incrementam novos padrões e aplicam multas e sanções, os custos de transações aumentam; clientes que precisam atender suas exigências de compliance podem quebrar contratos e os funcionários perdem o orgulho e a identificação com a empresa (Almeida; Belo, 2017, p. 37. In: Prado, 2017).

No entanto, considera-se mais estratégico para as organizações, assegurar uma percepção positiva da sua imagem pelos *stakeholders* a fim de garantir a sustentabilidade do negócio.

O autor Silva Neto (2010, p. 5) explica que “O reflexo da imagem ou o acúmulo da imagem ao longo do tempo é o que constrói a reputação de uma empresa. Imagens positivas constroem reputação positiva.” Quando os valores da empresa e do seu público são coincidentes, a “reputação é formada pela identificação da legitimidade existente entre os valores e princípios da empresa e suas ações e os valores e interesses de seus públicos” (Schmidt, 2009 *apud* Farias, 2011, p. 96).

Dessa forma, as organizações buscam compreender as percepções dos seus *stakeholders* e agir com foco no alinhamento entre sua realidade e as expectativas sociais dos seus públicos de interesse. É fundamental para as organizações, analisar e avaliar os

riscos que podem impactar direta ou indiretamente seus negócios. Portanto, a inclusão de análises de riscos reputacionais é considerada uma estratégia essencial para a alta administração.

Lopes et al. (2017. In: Mazzioni, Rodolfo & Dal Magro, 2023) afirmam que os *stakeholders* valorizam as organizações que se atentam estrategicamente à reputação corporativa, impactando positivamente na geração de valor das organizações e, automaticamente, beneficiando acionistas. Entretanto, ressaltam que a alta gestão deve ter como premissa a atenção à reputação corporativa, pois é um recurso estratégico para gerar vantagem competitiva para as organizações, principalmente, no que compete aos contextos aplicados a inovações em processos.

A empresa deve cuidar para que as ações de comunicação realizadas por seus diversos setores e interlocutores – seus produtos, serviços, marcas, anúncios, atitudes, entrevistas, comunicados etc. – tenham a qualidade e coerência necessárias para gerar, nesta ordem, identidade, imagem e reputação positivas ou favoráveis (Silva Neto, 2010, p. 5).

Quanto mais atuante e estratégica for a comunicação de uma organização, maior será a percepção positiva do público aos aspectos relacionados a identidade da organização e, portanto, a garantia de uma imagem favorável e uma reputação sólida pelos *stakeholders*. A transparência das informações e a comunicação dos valores da empresa são práticas necessárias em nome da adequada governança corporativa. A credibilidade das mensagens está atrelada ao que a empresa é e transmite por meio de seus valores e ações.

Quando falamos de reputação, estamos falando sobre os sentimentos de confiança, admiração e respeito que as pessoas desenvolvem sobre as empresas. Esses sentimentos importam porque fazem parte de um ciclo virtuoso para as organizações — a forma como os consumidores se sente sobre as empresas reflete o sucesso dessas empresas e o quão competitivas elas podem ser dentro de seu setor (RepTrak, 2025).

Segundo a relações públicas e consultora especializada na ferramenta *RepTrak*, Beatriz Ambrosio (2018), ao mensurar imagem e reputação da organização é possível identificar quais as dimensões do negócio estão se destacando positivamente, se atentar as áreas que necessitam de cuidados contra o risco de crises e problemas reputacionais, antever as ações dos *stakeholders* da organização e conhecer melhor os detalhes do negócio para alcançar o sucesso. Desta forma, pode-se afirmar que as organizações que adotam as melhores práticas de gestão e analisam e mensuram seu desempenho tem maior probabilidade de sucesso na operação sustentável do seu negócio e alcançam melhores resultados a longo prazo refletindo em imagem e reputação positiva.

Diante das abordagens apresentadas sobre identidade, imagem e reputação corporativa, é possível estabelecer uma relação direta e indissociável entre esses argumentos e a agenda ESG no contexto organizacional contemporâneo. As práticas ambientais, sociais e de governança, quando incorporadas de forma consistente à cultura organizacional, aos processos decisórios e às operações, passam a constituir a expressão concreta da identidade corporativa, refletindo o que a organização é e o que efetivamente faz. A forma como essas práticas são comunicadas, vivenciadas e percebidas pelos *stakeholders* influencia a construção da imagem organizacional e, ao longo do tempo, consolida a reputação corporativa como resultado acumulado dessas percepções. Nesse sentido, o ESG para a ser considerado um fundamento estratégico da identidade organizacional, capaz de alinhar valores, ações e comunicação.

Assim, a reputação corporativa emerge como consequência direta da coerência entre práticas ESG autênticas e as expectativas sociais dos públicos de interesse, reforçando a importância da transparência, da ética e da responsabilidade corporativa como pilares da governança e organizações que adotam práticas ESG fortalecem a confiança, legitimidade e o vínculo emocional com seus *stakeholders*, reduzindo riscos reputacionais, na medida em que práticas responsáveis moldam percepções e sustentam a reputação.

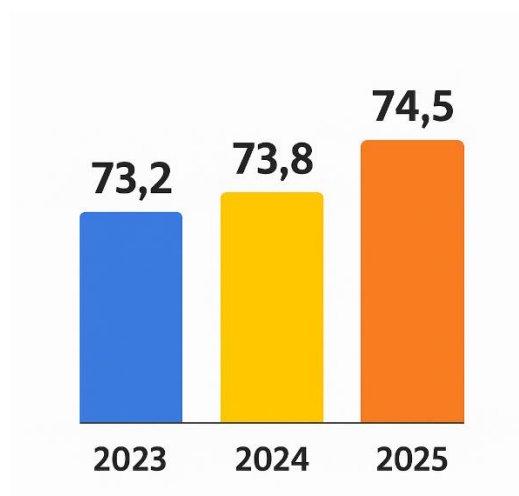
### **3.2 ESG como fator de construção e manutenção da reputação corporativa**

O conceito de ESG (*Environmental, Social and Governance*) tem se consolidado como um dos principais elementos da legitimidade e da reputação corporativa das organizações. Autores como Fombrun e Van Riel (2017) já destacavam a reputação como um ativo intangível estratégico, construído a partir da percepção dos *stakeholders* sobre a conduta organizacional. A construção da reputação corporativa passa a ser fortemente associada a práticas ambientais, sociais e de governança corporativa.

No entanto, o relatório *Global RepTrak* fornece um *ranking* das 100 empresas mais conceituadas do mundo a partir de uma análise reputacional abrangente do cenário global. Em 2024, as cinco empresas mais conceituadas do mundo e que compõem o *Global RepTrak* 100, são Lego, Mercedes-Benz, Rolex, Sony e Canon. Já em 2025 são Lego, Rolls-Royce, Rolex, Harley Davidson e The Bosch Group. Um dos indicadores mais

importantes usados pela metodologia, o *Score Reputacional* (Índice Reputacional), apresentado na Figura 4, voltou a crescer entre 2023 e 2025, apontando um crescimento significativo após dois anos consecutivos de queda durante a pandemia da doença Covid 19. O relatório também aponta que as expectativas dos consumidores com relação às empresas são drasticamente diferentes do que eram antes da pandemia, e a tendência é tornar-se ainda mais exigente, apontando maior valorização nos drivers de Produtos e Serviços (76,1), Desempenho organizacional (75,7) e Liderança (74,2) com maior relevância reputacional (Global RepTrak, 2025).

Figura 4 – Índice Reputacional Global RepTrak 2025.



Fonte: Adaptado de *Global RepTrak 100* (2024; 2025).

Os relatórios *Global RepTrak 100* analisados (2024 e 2025) descrevem que a classificação das empresas está baseada em mais de 243 mil respostas de pesquisas coletadas globalmente em 14 grandes economias entre os anos de 2023, 2024 e 2025, tendo como respondentes as partes interessadas que, na concepção do *Institute*, são os que moldam a narrativa das marcas por meio de pensamentos, sentimentos e ações. A metodologia *Rep Track* identifica as partes interessadas como Público em Geral Informado (PIB) que são considerados indivíduos que conhecem a empresa e formam opiniões sobre ela.

Embora algumas organizações possam ter abandonado o rótulo ESG em favor de termos como “negócios responsáveis”, “responsabilidade social corporativa”, “negócios sustentáveis” ou “Cidadania corporativa”, a mensagem central permanece inalterada. As estratégias práticas que compõem o ESG não são apenas palavras da moda ou acréscimos opcionais; representam elementos fundamentais da prática empresarial contemporânea

que podem impulsionar o sucesso a longo prazo, a liderança ética e a reputação favorável na análise dos *stakeholders*.

De forma comprovada, o *The Global RepTrak 100 Report* (2024; 2025) apontou que no quarto trimestre de 2023, na pesquisa trimestral sobre eventos atuais revelou uma diretriz específica dos consumidores em todo o mundo: desejos de que marcar preferidas deem maior ênfase à sustentabilidade ambiental. Entretanto, o relatório apresentou indicadores que mediram a percepção dos *stakeholders* das organizações com relação às práticas ESG (Figura 5), demonstrando uma preocupação equilibrada entre as dimensões Social, Ambiental e de Governança corporativa. Em comparação com o relatório do ano 2023, os indicadores apresentaram mudança positiva no geral e em cada uma das dimensões. Ainda, é possível notar que há uma variação com relação a percepção atribuída das partes interessadas aos esforços ambientais para cada região pesquisada, tendo como influência cenários culturais, econômicos e regulatórios, ressaltando a necessidade de personalização às práticas de sustentabilidade.

Figura 5 – Índice Global de ESG 2024 segundo o Instituto RepTrak.

| ESG/COMPONENT | SCORE | CHANGE |
|---------------|-------|--------|
| ESG overall   | 69.1  | ▲1.7   |
| Governance    | 69.6  | ▲1.5   |
| Social        | 69.5  | ▲1.5   |
| Environmental | 68.1  | ▲2.0   |

Fonte: *Global RepTrak 100 Study* (2024).

O significativo aumento de 2 pontos na pontuação Ambiental em 2024 demonstra que as empresas estão atentas a cumprir com suas obrigações e aumentaram seus esforços de comunicação em torno das metas ambientais, mantendo as partes interessadas atualizadas. Ainda, em nenhuma das dimensões, as organizações apresentaram uma pontuação acima da média, o que pode refletir que as organizações precisam continuar a ouvir e intensificar iniciativas, principalmente comunicacionais, para manter as partes interessadas informadas e com percepção favorável ao desempenho das empresas, já que 18% dos consumidores globais entrevistados acreditam que a sustentabilidade ambiental deve ser a máxima prioridade para as empresas (*The Global RepTrak 100 Report*, 2024).

Outro estudo conduzido pela OnePoll e Navex Global (2021) revelou que cerca da metade dos 1.250 executivos de nível sênior e de gerência nos Estados Unidos, Reino Unido, França e Alemanha afirmaram que suas empresas têm desempenho “muito eficaz” em relação às métricas ambientais. Todavia, menos de 40% deles afirmaram o mesmo sobre o cumprimento de metas sociais e de governança. Embora muitas empresas tenham programas e métricas ESG anunciados, cumpri-los ainda é um desafio que, muitas vezes, pode refletir negativamente na reputação da organização.

Uma empresa que adere às boas práticas em ESG revela que procura minimizar seus impactos no meio ambiente; cuidar melhor das pessoas de seu entorno, respeitando diferenças, promovendo diversidade, igualdade e inclusão e se posicionando sobre questões relevantes para a sociedade; implementar políticas e ações que evidenciem transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade. E, claro, conseguirá atrair e reter talentos e chamará a atenção dos consumidores (Cruz, 2021, p. 17)

A incorporação de práticas ESG aponta para um novo modelo de desenvolvimento econômico adotado pelas organizações para gerir seus negócios e que refletem na análise de riscos para melhoria da *performance* e dos resultados financeiros. Esse fator, quando comparado à concorrência, torna-se ainda mais relevante para as organizações que visam atrair e reter talentos, alcançar máxima produtividade no trabalho com a melhoria de processos e tomadas de decisões que refletem em vantagens competitivas no mercado, melhorar a reputação das empresas e garantir integridade, fidelidade dos clientes e credibilidade nas relações com os *stakeholders*. Organizações que tendem a se adaptar a esse novo cenário e mudar o foco com estratégia de criar valor para todas as partes interessadas, serão capazes de alcançar a sustentabilidade a longo prazo e oferecer melhores resultados, principalmente, à sociedade.

“Não só ela terá um desempenho destacado no longo prazo, incluindo uma melhor mitigação de riscos e preparação para lidar com adversidades como, no curto prazo, será valorizada por estratégias e políticas de investimento que valorizam os critérios ESG. Além disso, há efeitos na reputação e no valor de marca diante de investidores e, mais importante do que tudo, da sociedade em geral. Esses portfólios podem, em certa medida, serem tomados como “proxies” para o desempenho em sustentabilidade das empresas. No entanto, um alerta: sustentabilidade é multifacetada, complexa, interdisciplinar e muito, muito ‘local’. Em outras palavras: não podemos cair na tentação de reduzir essa complexidade a um único número ou índice” (Rodrigues, 2025. In: *Ebook ESG GPTW*, 2025).

A adoção de práticas ESG, como pode-se observar, reflete na reputação e no valor de mercado das empresas. A incorporação da agenda ESG como estratégia nas organizações, melhora a capacidade de mitigação de riscos e resiliência organizacional a longo prazo e gera reconhecimento imediato por parte dos *stakeholders* considerando as

práticas como uma vantagem competitiva. No entanto, a sustentabilidade é uma questão complexa e multifacetada, que não pode ser reduzida a métricas simples. Portanto, a intersecção entre ESG e reputação corporativa mostra que a adoção de práticas fortalece a competitividade da organização e a longevidade dos negócios, e contribui para a construção de uma marca sólida e confiável perante os *stakeholders*.

Há vantagens reputacionais evidentes, como tornar-se mais atrativa para os profissionais mais talentosos e que buscam associar suas carreiras a empresas com práticas ESG, por entenderem que essas empresas representam a vanguarda do mundo corporativo. Há vantagens financeiras, já que o mercado pratica taxas diferenciadas mais baixas em linhas de crédito para essas empresas investirem e crescerem em suas práticas sustentáveis. Há também a atração de investidores mais conscientes e de longo prazo, que estão dispostos a deixar seu capital por muitos anos e reinvestir seus dividendos na empresa (Domingues, 2025. In: Ebook *ESG* GPTW, 2025).

Dessa forma, as práticas relacionadas ao ESG tornam-se importantes para as organizações e o sucesso dos negócios tendo em vista que obtém maior valor de mercado e investimentos, já que demonstram estar melhor preparadas para enfrentar riscos a longo prazo estando menos voláteis ao desempenho financeiro; impactam na reputação e vantagem competitiva ao demonstrarem compromissos genuínos com as práticas sustentáveis, a ética, transparência e responsabilidade social atraindo parceiros, clientes e novos talentos para a organização; e a regulamentação e conformidade em torno das questões ambientais que garantem reconhecimento internacional, evitam multas e sanções e, conseqüentemente os impactos das suas atividades no ambiente e na sociedade.

As organizações com melhor desempenho nas práticas ESG são mais bem vistas pela sociedade e pelos clientes, gerando ganhos de reputação e imagem. A lucratividade atrelada a estas práticas também podem ser observada no mercado financeiro, sob o aspecto de que a rentabilidade dos investimentos sustentáveis tende a crescer com o decorrer do tempo (ABNT PR 2030:1, 2024, p.15).

O ESG apresenta uma evolução na forma como as empresas operam, são avaliadas e percebidas pela sociedade. Ao considerar os impactos sociais, ambientais e de governança causados pelas suas operações, as empresas constroem uma reputação sólida. As empresas que se comprometem com essas mudanças tornam-se bem-posicionadas para enfrentar desafios futuros e aproveitam as oportunidades para inovar e, automaticamente, obter vantagem competitiva no mercado.

“Uma organização que tenha o ESG em sua essência pode, e deve, com efeito, atrelar isso à sua imagem, permitindo que ela se distinga em relação a outras organizações. Isso faz com que essa empresa seja bem-vista por seus colaboradores, pela comunidade e pelos clientes, dentro daquela máxima de que “além de ser, é preciso parecer”. No entanto, primeiro vem a essência, depois a aparência. Não dá para sustentar por muito tempo a aparência de algo

que não se é. O foco sempre deve ser a essência, já que aparência genuína é consequência” (Harraca, 2022, p. 82).

Contudo, a agenda ESG consolida-se como estratégia fundamental para as organizações na contemporaneidade, ao orientar decisões que impactam diretamente deus negócios e contribuem para a construção de um futuro mais sustentável para as próximas gerações. Nesse sentido, as transformações exigidas pela agenda ESG precisam ocorrer, necessariamente, de dentro para fora das organizações, demandando a incorporação efetiva de princípios, valores e práticas aos processos decisórios, à governança e às operações. Somente a partir dessa internalização é possível sustentar uma reputação corporativa legítima e coerente, capaz de refletir, de forma consistente, a essência organizacional nas percepções dos *stakeholders*. Assim, a reputação não se constrói a partir de discursos ou aparências, mas emerge como consequência direta da integração entre práticas ESG autênticas e a forma como essas práticas são percebidas e reconhecidas pelos diferentes públicos de interesse.

### 3.3 Análise de públicos no contexto da reputação corporativa.

A preocupação das organizações contemporâneas se concentra nos relacionamentos com seus públicos de relacionamento – internos e externos –, por meio dos quais refletem a percepção sobre a reputação organizacional constituindo de forma estratégica o planejamento das ações e práticas que favoreçam o modo como a empresa deseja ser compreendida e percebida pelos públicos de relacionamento. Por outro lado, os *stakeholders* expressam a relação de confiança, admiração e respeito que a empresa desperta com base nas ações, valores e impactos percebidos por suas ações.

As organizações atendem diversas partes interessadas e para cada uma aplica critérios de prioridade e relacionamento aplicados a diferentes práticas e contrapartidas. Dessa forma, cada público cria critérios distintos de avaliação do desempenho ativo das organizações (Freeman, 1984). Cada um dos públicos de uma determinada organização atende a diferentes pistas informacionais, ou sinais, considerados como atributos observáveis ao julgar sua eficácia. Embora muitos sinais transmitidos aos constituintes como públicos estejam sob o controle das empresas, como a publicação de comunicados ou relatórios socioambientais, outros sinais são emitidos por públicos externos à organização como a mídia, influenciadores digitais ou consumidores a partir de experiências positivas ou negativas com relação aos produtos, serviços ou experiências com a marca e a organização. Assim, na medida em que as informações sobre as organizações se difundem, as interpretações individuais se agregam em julgamentos coletivos e representam a interpretação do público sob um juízo de valor à reputação das organizações.

Para Castells (1999), vivemos na era da informação e, portanto, da sociedade em rede, onde a interação com os públicos torna-se prioritária para que a identidade da empresa seja constituída de maneira uniforme e perceptível pela opinião pública.

Portanto, quanto maior for a assimetria informacional exercida pela organização, maior a probabilidade de obter uma reputação organizacionais favorável pelas partes interessadas ao longo do tempo. E, se a percepção das partes interessadas não é favorável com relação as organizações, acabam influenciando as ações das empresas para que possam reverter essa percepção e torna-se mais favorável à reputação. (Freeman, 1984).

Dessa forma, torna-se evidente mapear e identificar devidamente os públicos de relacionamento das organizações e compreender as expectativas dos *stakeholders* para que, na medida em que a organização reage e evidencia práticas organizacionais,

influencia positiva ou negativamente a percepção dos públicos de relacionamento, a fim de fortalecer sua reputação, consolidar vínculos de confiança e garantir a legitimidade de suas ações no ambiente em que está inserida.

Segundo Freeman (1984), a ideia de gerenciar os *stakeholders* de uma organização parte do pressuposto de que os gestores devem formular e implementar processos que satisfaçam todos os grupos que têm interesse no negócio. Atender os interesses dos *stakeholders* deve ser integrado ao propósito da organização e as relações devem ser geridas de forma coerente e estratégica. Assim, a gestão da organização deve ter o apoio daqueles que podem afetar a empresa e entender como a empresa os afetará tendo em vista que a longo prazo, podem dar uma resposta reativa. Portanto, manter um relacionamento próximo e efetivo, compartilhando dos mesmos valores com as partes interessadas torna-se uma questão relacionada a atingir os objetivos da própria organização. Essas características ajudam a explicar o conceito de *stakeholders* com base no nível de influência e o sucesso das relações dentro das áreas relacionadas a ética empresarial, negócios e sociedade.

Assim, a gestão de *stakeholders* desenvolve estratégias de negócios integradas que sejam viáveis para as partes interessadas a longo prazo, com a identificação clara e objetiva de cada parte interessada de forma específica da empresa e das circunstâncias em que se encontra. É por meio desse nível de compreensão que a gestão pode criar opções e estratégias que tenham apoio de todas as partes interessadas. E é somente com esse apoio que a gestão pode garantir a sobrevivência da empresa a longo prazo, gerindo as relações com seus públicos e, de forma estratégica, tomar decisões assertivas. Ainda, é importante ressaltar que a definição de estratégias deve contemplar maneiras de satisfazer múltiplas partes interessadas simultaneamente. Estratégias bem-sucedidas integram perspectivas de todas as partes interessadas, em vez de compensar umas com as outras (Freeman, 1984).

Embora haja diferentes teorias para a classificação dos públicos de relacionamento de uma organização, este estudo tende a apresentar a categorização específica que mais se assemelha aos modelos estruturados pela ABNT 2030:1 (2024) e para os critérios do método *RepTrak*, citados em suas metodologias com menção ao termo “*stakeholders*”, a fim de compreender as relações que os públicos desempenham na sociedade e como interferem nas tomadas de decisão das organizações, incluindo seus vínculos, enquanto necessitam relacionar-se com eles por motivos institucionais, promocionais e de negócios. A organização precisa saber o que acontece entre os grupos que a influenciam,

para poder atingir de modo objetivo os diversos públicos com os quais se relaciona (França, 2009. In: Kunsch, 2009).

Neste sentido, Edward Freeman em 1984, apresentou uma publicação que traduz a conceituação de público pelo critério de poder, considerando a capacidade que o público tem de afetar as decisões das organizações ou do público de ser afetado pelas decisões das organizações. Assim, o termo “*stakeholder*” foi apresentado com o intuito de valorizar as interações da empresa com os públicos em contraposição ao termo “*shareholders*”. Carroll (1998, p. 38) apresenta uma análise sobre o termo, considerando:

Termo idiomático inglês que define todas as pessoas que possuem interesse em relação às empresas ou organizações: *shareholders* (acionistas), o governo, os consumidores e os grupos ativistas de consumidores, funcionários, as comunidades representativas e a mídia.

Em síntese, para Carroll (1998), os *stakeholders* incluem todos aqueles indivíduos ou grupos que possuem legitimidade e/ou poder em relação a uma organização.

Hunt e Grunig (1994, p. 14 *apud* França, 2009. In: Kunsch, 2009, p. 223) observam que os termos “*stakeholders*” e “públicos” são usados como sinônimos. Para Kunsch (1997, p. 119-120),

*Stakeholders* são pessoas ou grupos que estão ligados (*linked*, mais do que apenas ligados) a uma organização porque entre as duas partes há interesses recíprocos. Quem tem um *link* com uma organização tem um *stake* com ela, faz uma aposta nela, o que se pode entender como uma *quota* nela aplicada. [...] O primeiro passo, no gerenciamento estratégico de relações públicas, está em mapear os públicos que estão ligados a uma organização, plugados nela, poderíamos dizer. Nessa lista típica acabarão sendo arrolados: proprietários, advogados do consumidor, clientes, concorrentes, meios de comunicação, empregados, grupos de interesse especial, ambientalistas, fornecedores, governos e organizações da comunidade local. Uma comunicação permanente com esses públicos estratégicos ajuda a construir um relacionamento estável e de longo prazo, que facilitará a administração de conflitos que possam ocorrer.

Tendo em vista as considerações apresentadas anteriormente, os *stakeholders* de uma organização são considerados qualquer pessoa ou grupo de pessoas que se beneficia ou é afetado pela organização, direta ou indiretamente, visando considerar o interesse de todos os grupos envolvidos no sucesso e sustentabilidade das organizações e os impactos causados por suas operações na sociedade e no planeta.

Para Grossman e Stiglitz (1980 *apud* Fombrun; Van Riel, 1997) os consumidores e investidores confiam na reputação das empresas porque tem menos informações do que os gestores sobre o compromisso das empresas em fornecer características desejáveis dos produtos, como qualidade e confiabilidade e ações futuras das organizações e, portanto,

agirão de forma consistente com a reputação. Esse fator pode ser considerado ao analisarmos a percepção dos públicos externos à organização tendo em vista que, ao desconhecer as estratégias e as obrigações legais que podem envolver uma organização e seus produtos ou serviços, poderá perceber como satisfatória as relações que essa organização desempenha no mercado e nas relações com seus *stakeholders*. Para a liderança das organizações, os investidores estão mais dispostos a empresas que demonstrem lucros elevados e são consideradas mais estáveis, transformando-se em públicos prioritários para as suas relações. Assim, por considerar que a reputação das organizações está em grande parte, fora do controle dos gestores das empresas, auditorias externas são contratadas a fim de sinalizar a probidade e a credibilidade das organizações (Fombrun; Van Riel, 1997).

Por considerar que leva tempo para que uma reputação se consolide na mente dos observadores, Fombrun e Van Riel (1997) apontam que esses públicos, mesmo quando confrontados com informação negativa, os observadores resistem a mudar as suas avaliações reputacionais, consideradas como ativos intangíveis valiosos pelas organizações.

O grau de elaboração da reputação corporativa na mente dos observadores é consequência do conhecimento de um indivíduo, no nível de envolvimento do sujeito com o objeto e da intensidade e natureza integrada das comunicações de marketing, por exemplo, através das quais uma empresa tenta criar uma marca atraente e desejável aumentando o valor da marca corporativa (Schultz, Lauterbon e Tannenbaum, 1994 *apud* Fombrun; Van Riel, 1997).

Entretanto, antes mesmo da reputação corporativa positiva ser percebida externamente à organização, segundo Fombrun e Van Riel (1997), a reputação corporativa está enraizada nas experiências de criação de sentido aos funcionários e são evidenciadas na cultura e na identidade organizacionais que moldam os negócios das organizações. A cultura corporativa influencia as percepções e motivações da liderança que são compartilhados com funcionários de outros níveis organizacionais em um forte sentido de identidade e orientam as estratégias do negócio para interagir com as principais partes interessadas das organizações. Assim, as culturas expressas contribuem para a consistência da imagem das organizações junto aos *stakeholders* como sendo resultado da compreensão dos funcionários sobre o papel da empresa na sociedade.

Por outro lado, os *stakeholders* interpretam os sinais que as empresas transmitem rotineiramente (histórias anteriores) e, na ausência destes, confiam nas avaliações

retratadas pelos principais intermediários do mercado como, por exemplo, analistas de mercado, investidores profissionais e repórteres.

Portanto, segundo Fombrun e Van Riel (1997) a reputação corporativa é a percepção do *stakeholders* sobre a representação coletiva das ações e dos resultados apresentados por uma empresa ao longo do tempo, que descreve a sua capacidade de gerar valor para diversos *stakeholders*. Essa avaliação é baseada nas experiências diretas dos *stakeholders* com a empresa e com qualquer forma de comunicação e simbolismo que forneça informação sobre as ações da empresa e/ou a comparação com as ações dos principais concorrentes. De acordo com Fombrun (2018), a reputação corporativa corresponde a: “[...] uma representação perceptual das ações passadas e das perspectivas futuras de uma empresa que descrevem a atratividade da firma para todos os seus públicos-chaves em comparação com os principais concorrentes.”

Para Dowling (2001), a reputação representa um dos principais ativos de uma empresa baseado em valores decorrentes das percepções dos diferentes públicos que se relacionam com a empresa. É um “constructo baseado em valor” (Dowling, 2001, p. 19). Enquanto a identidade corporativa é representada pelos símbolos (logomarcas, slogans etc.) e a nomenclatura de uma organização, a imagem corresponde a avaliação que cada indivíduo faz da empresa a partir do conjunto de sentimentos e crenças. Assim, a reputação corporativa é definida com base em valores humanos, como autenticidade, honestidade e responsabilidade, por exemplo, atribuídos à imagem corporativa e percebidos pelos indivíduos. Reforçando esse conceito, Freeman (1984) define que os *stakeholders* correspondem a “qualquer grupo o indivíduo que pode influenciar ou é influenciado pela concretização dos objetivos das organizações”. Dessa forma, a reputação corporativa demora a ser construída, mas quando consolidada, constitui-se em vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes. E torna-se uma marca de valor simbólico e detentora de capital reputacional quando há alinhamento entre os valores do *stakeholder* e a imagem corporativa percebida.

Para complementar essa visão, Argenti (2014), define a identidade como o conjunto de nomes, marcas, símbolos e outras manifestações visuais e concretas da realidade da empresa, e a imagem como um reflexo da identidade da organização, ou seja, a percepção das diferentes partes que integram a empresa (empregados) ou interação com ela (investidores, consumidores, comunidade etc.) podendo ser afetada pelas comunicações da empresa, pelas ações junto à comunidade ou é resultado de experiências que os indivíduos vivenciam interagindo com empregados da empresa ou com produtos e

serviços da organização. A partir desse aspecto, a reputação corporativa depende da identidade da organização, da coerência estabelecida entre as imagens percebidas pelos diferentes grupos de relacionamento com a empresa e do alinhamento entre a identidade e a imagem percebida.

Reconhecendo que os interesses dos *stakeholders* apresentam diferenças significativas, Davies et. al. (2003) destacam as expectativas de quatro grupos de *stakeholders* mapeados por Fombrun (*apud* Davies et. al. 2003, p. 60), conforme o Quadro 3 – Perspectiva dos *stakeholders*.

Quadro 3 – Perspectiva dos *stakeholders* segundo a lógica de Fombrun.

| <i>Stakeholders</i> | Expectativa do grupo | Exemplos de ações da empresa                                     |
|---------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------|
| Empregados          | Confiança            | Gerar confiança<br>Estimular orgulho<br>Delegar responsabilidade |
| Clientes            | Confiabilidade       | Promover qualidade<br>Fornecer serviço ao cliente                |
| Comunidade          | Responsabilidade     | Servir à comunidade<br>Proteger o meio ambiente                  |
| Investidores        | Credibilidade        | Apresentar lucro<br>Ter perspectiva de crescimento               |

Fonte: Davies *et al.*, 2003 *apud* Vance e Ângelo, 2007.

Na perspectiva dos *stakeholders*, há diferenças de expectativa de relacionamento entre cada grupo de públicos, determinando as ações que a empresa realizará para manter um relacionamento positivo, transparente e com efeitos duradouros a cada um deles. Entretanto, o desafio das organizações está na gestão desses relacionamentos e na definição de estratégias e ações que sejam integradas e complementares para atender aos interesses comuns de todos os públicos, conforme apresentado nas teorias de Freeman (1984).

Dessa forma, as expectativas atribuídas a cada *stakeholder* e os exemplos de ações da empresa não devem ser interpretados como categorias rígidas ou universais, mas sim como referências adaptáveis, capazes de serem ajustadas à realidade específica de cada organização analisada.

#### 4 METODOLOGIAS PARA MENSURAR PRÁTICAS ESG E REPUTAÇÃO CORPORATIVA

De maneira geral, indicadores estão relacionados à conceitos associados a índice, meta, padrão, norma e objetivo. Segundo alguns autores, podem estar relacionados ao desenvolvimento sustentável (Hammond et al., 1995 *apud* Bellen, 2006, p. 41).

O termo indicador é originário do latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar. Os indicadores podem comunicar ou informar sobre o processo de direção a uma determinada meta, como, por exemplo, o desenvolvimento sustentável, mas também podem ser entendidos como um recurso que deixa mais perceptível uma tentativa ou fenômeno que não seja imediatamente detectável (Hammond et al., 1995 *apud* Bellen, 2006, p. 41).

Desta forma, um indicador pode ser considerado como uma medida de comportamento do sistema em termos de atributos expressivos e perceptíveis, que resume e apontam informações relevantes entendidos como um parâmetro ou valor derivado de parâmetros sobre a análise de um fenômeno que, quando comparado com outros tipos e formas de informação, é relevante para a tomada de decisão tanto pelos tomadores de decisão quanto pelo público (Bellen, 2006, p. 41-42).

No contexto do desenvolvimento sustentável, as normas que regulamentam os sistemas organizacionais com foco na pauta ESG, estão relacionadas aos diversos padrões de diretrizes que fomentam a divulgação de relatórios de sustentabilidade, apresentando cenários do presente que interferem e impactam no futuro do planeta, e permitem, às organizações e seus *stakeholders*, o monitoramento dos riscos relacionados às pautas ESG.

Segundo Burke & Clark (2016. In: Mazzioni, Rodolfo & Dal Magro, 2023), as organizações divulgam suas práticas de ESG por meio de diferentes formatos de relatórios intitulados e reconhecidos como, por exemplo, relatório anual, relatório de sustentabilidade, relatório de responsabilidade socioambiental, relatório de emissão de gases do efeito estufa e relatório integrado, entre outros. Por meio desses relatórios busca-se tornar público (e transmitir a sensação de transparência das organizações sobre suas ações”) as evidências das práticas relacionadas aos pilares Social, Sustentabilidade e Governança Corporativa que envolvem as práticas ESG das organizações (Fatemi; Glaum; Kaiser, 2018. In: Mazzioni, Rodolfo & Dal Magro, 2023).

Ao publicar relatórios que evidenciam as práticas de ESG por parte das organizações, a empresa reforça a transparência das suas ações, transmite credibilidade,

potencializa o valor de mercado e melhora as chances de obter desempenho financeiro superior, já que, como consequência, as empresas obtêm lucros operacionais superiores, distribuindo maior dividendo aos acionistas e impulsionando maior valor de mercado considerando a percepção positiva sobre a reputação corporativa (Chauhan; Kumar, 2018. Brooks; Oikonomou, 2018. In: Mazzioni, Rodolfo & Dal Magro, 2023).

Alguns desses relatórios são gerados automaticamente por entidades que verificam os resultados das empresas de capital aberto na bolsa de valores, permitindo que os dados gerados por esses relatórios possam ser fontes de informação e análise para tomada de decisões de futuros investidores e acionistas. Além disso, agências de risco têm criado metodologias para mensurar as práticas de ESG das empresas e orientar o mercado financeiro.

Como parte de sua estratégia de ampliação do portfólio de índices ESG, a B3 lançou, em setembro de 2020, em parceria com a *S&P Dow Jones*, índice S&P/B3 Brasil ESG, que utiliza critérios baseados em práticas ambientais, sociais e de governança para selecionar empresas brasileiras para sua carteira. Entre os critérios está a aderência aos Dez Princípios do Pacto Global na área de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção (Pacto Global, 2025b).

O BTG Pactual lançou o ETF (ESGB11), fundo de índice negociado em bolsa que considera aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG) das empresas constituintes. O ESGB11 replicará a carteira do índice S&P/B3 Brasil ESG (BTG Pactual, 2024).

A maior gestora de ativos do mundo, a *BlackRock*, com mais de USD 6 trilhões em carteira, passou a incluir em 2020 métricas ESG, transversalmente, em todas as suas análises de riscos (Black Rock, 2020).

Outros índices de sustentabilidade corporativa foram criados para observar e mensurar empresas alinhadas às perspectivas sociais, ambientais, econômicas e dos *stakeholders* e que impulsionam os investidores a obter credibilidade nos negócios com empresas denominadas mais sustentáveis. Os índices mais conhecidos internacionalmente são:

a) DJSI – *Dow Jones Sustainability Indexes* (2025) que afere os resultados financeiros somado às questões relacionadas a sustentabilidade corporativa, como

governança (políticas), gestão de riscos (gestão), cadeia de fornecimento (*reporting*), excluindo-se empresas do ramo bélico, nuclear e de tabagismo.

b) ISE B3 – Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, criado pela B3 em 2005, com financiamento inicial pela *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, é o indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de empresas selecionadas na BM&FBOVESPA pelo seu reconhecido comprometimento com a sustentabilidade empresarial. O questionário do ISE B3 está estruturado em quatro níveis, sendo 5 dimensões, 28 temas, apresentados em tópicos e perguntas.

c) GRI – *Global Report Initiative* (GRI, 2025), criada pela organização internacional da empresa sediada em Amsterdã, tem como objetivo delinear metodologias para a estruturação de relatórios de sustentabilidade. Estão disponíveis como um sistema modular de normas inter-relacionadas. Três séries de Normas embasam o processo de relato: as Normas Universais da GRI, que se aplicam a todas as organizações; as Normas Setoriais da GRI, aplicáveis a setores específicos; e as Normas Temáticas da GRI, cada uma apresentando conteúdos relevantes a um tema em particular. Por ser bastante usual nas organizações (segundo estudo da KPMG em 2020, 72% das 5.200 empresas analisadas usam o modelo GRI), facilita a comparação de dados de empresas concorrentes por parte dos *stakeholders*.

d) IGPTW B3 – Índice *Great Place To Work B3* (2022), é uma parceria entre a B3 e a *Great Place to Work* (GPTW), que busca capturar a geração de resultados positivos das empresas que investem no ambiente de trabalho tendo como objetivo medir as mudanças médias de rastreamento de desempenho de estoque nos preços das ações das empresas selecionadas pela GPTW como os melhores ambientes para trabalhar, destacando-se a relação das empresas dispostas a colocar como centro de discussão a relação entre o desenvolvimento das pessoas e dos funcionários, ao mesmo tempo em que geram um impacto positivo em seus negócios.

e) IFRS - *International Financial Reporting Standards* (2025) - são normas internacionais de contabilidade, um conjunto de pronunciamentos contábeis internacionais publicados e revisados pelo IASB (*International Accounting Standards Board*) desenvolvidos com o objetivo de estabelecer padrões globais para os procedimentos contábeis e critérios de negociação.

f) SASB - Sustainability Accounting Standards Board (2025), é uma organização sem fins lucrativos fundada em 2011, destinada a criação e manutenção de

padrões específicos do setor que orientam a divulgação de informações de sustentabilidade financeiramente relevantes por parte das empresas para investidores e outras partes interessadas financeiras. As normas SASB permitem que as organizações forneçam divulgações baseadas no setor sobre riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade que podem afetar razoavelmente os fluxos de caixa da entidade, o acesso a financiamento ou o custo de capital no curto, médio ou longo prazo.

g) ESRS - *European Sustainability Reporting Standards* (2025), são normas europeias de reporte de sustentabilidade, estabelecidas pela União Europeia, que exigem que empresas divulguem informações sobre seus impactos ambientais, sociais e de governança (ESG). Essas normas visam aumentar a transparência e a comparabilidade dos relatórios de sustentabilidade, promovendo práticas mais responsáveis e sustentáveis entre as empresas.

h) Pacto Global da ONU (2021) ou *United Nations Global Compact* (UNGC, 2025), apresenta quatro pilares que se desdobram em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável com 169 metas acompanhadas por indicadores que permitem mensurar o progresso e a eficácia das ações implementadas por governos, empresas e sociedade civil.

i) ISO – *International Organization for Standardization* (2025), é uma organização não governamental que desenvolve e publica normas internacionais para diversas áreas, visando facilitar o comércio, promover a qualidade e segurança de produtos e serviços, e garantir a padronização em nível global.

j) GHG Protocol (2025), ou Protocolo de Gases de Efeito Estufa, é um conjunto de padrões, orientações e ferramentas para medir, gerenciar e reportar emissões de gases do efeito estufa (GEE). O protocolo fornece uma estrutura para que as organizações quantifiquem as emissões de GEE de forma consciente e transparente, tanto em suas operações diretas quanto em suas cadeias de valor.

k) IIRC - *International Integrated Reporting Council* (2021), em português, Conselho Internacional para Relato Integrado, é uma coalisão global de reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil, acadêmicos e ONGs. Juntos, essa coalizão compartilha a visão de que a comunicação sobre a criação, preservação ou corrosão de valor é a próxima etapa na evolução dos relatórios corporativos.

l) TCFD – *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (2025), em português, Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima, é uma iniciativa que desenvolve recomendações para empresas e instituições financeiras

divulgarem informações sobre os riscos e oportunidades relacionados às mudanças climáticas.

m) SBTi – *Science Based Targets* (2025), em português, Iniciativa de Metas Baseadas na Ciência, é uma organização que visa mobilizar empresas e instituições financeiras a definirem metas de redução de emissões de gases do efeito estufa (GEE) que estejam alinhadas com a ciência climática mais recente. O objetivo é garantir que as ações corporativas para combater mudanças climáticas sejam eficazes, ambiciosas, cientificamente válidas e contribuam para os esforços globais para limitar o aquecimento global a 1.5°C, conforme estabelecido no Acordo de Paris.

n) CDSB – *Climate Disclosure Standards Board e Accountability* (2025), em português, Conselho de Padrões de Divulgações Climáticas, agora consolidada à IFRS Foundation para apoiar a *International Sustainability Standards Board* (ISSB) e é considerado um consórcio internacional de ONGs empresariais e ambientais comprometidas em promover e alinhar o modelo global de relatórios corporativos para igualar capital natural e social com capital financeiro.

o) IFC – *International Finance Corporation* (2025), em português, Corporação Financeira Internacional, é uma instituição global de desenvolvimento focada no setor privado em países em desenvolvimento. A IFC faz parte do Grupo Banco Mundial e tem como objetivo promover o crescimento econômico, criar empregos e melhorar a vida das pessoas nesses países através do investimento no setor privado.

p) IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1995 com o objetivo de promover e disseminar as melhores práticas de governança no Brasil. O instituto atua como um centro de referência em governança corporativa, oferecendo recursos como programas de treinamento, eventos, ferramentas de autoavaliação e conteúdo online para empresas e profissionais, bem como incentiva as organizações a melhorarem o desempenho sustentável, influenciando a adoção de práticas de governança corporativa que aumentem a transparência, a prestação de contas e a eficiência.

q) Instituto Ethos é uma organização sem fins lucrativos que promove a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a sustentabilidade. Os Indicadores Ethos são uma ferramenta de autoavaliação para empresas, que as auxiliam a incorporar práticas socialmente responsáveis em suas operações e estratégias e possui um relatório específico sobre ESG.

r) Sistema B – *Brazil Impact Assessment* (BIA) – O Sistema B é um movimento global que busca transformar a economia em um sistema mais inclusivo, equitativo e regenerativo para as pessoas e o planeta. No Brasil, o Sistema B Brasil é a rede que representa esse movimento, promovendo a certificação de empresas como “Empresas B” e incentivando a adoção de práticas sustentáveis. A Avaliação de Impacto B (BIA) é uma ferramenta online e gratuita desenvolvida pelo B Lab (organização global que criou o Sistema B) para que empresas avaliem seu impacto social e ambiental.

s) Taxonomia Verde da União Europeia (2025) é um sistema de classificação que define quais atividades econômicas são consideradas ambientalmente sustentáveis, com o objetivo de direcionar investimentos para projetos e empresas que contribuam para a sustentabilidade. É um pilar fundamental do quadro de finanças sustentáveis da União Europeia e visa combater o “*greenwashing*” (lavagem verde ou limpeza verde) e promover a transparência no mercado.

t) WEF - *World Economic Forum* (2025), ou Fórum Econômico Mundial, é uma organização internacional independente que visa melhorar o estado do mundo através da cooperação públicas-privada. Seu objetivo é envolver líderes empresariais, políticos, acadêmicos e outros líderes da sociedade para moldar agendas globais, regionais e industriais. A iniciativa disponibiliza uma plataforma que reúne líderes de diversos setores para discutir e buscar soluções para desafios globais, como foco em cooperação e desenvolvimento sustentável.

Por fim, destaca-se a norma ABNT PR 2030:1 (ABNT, 2024), lançada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e que propõe critérios Ambientais, Sociais e de Governança que servem como ponto de partida para as organizações identificarem os possíveis temas ESG materiais ao seu negócio. A escolha da norma ABNT PR 2030:1 (2024) como referência estruturante para a construção do método ESGRep, proposto neste estudo, fundamenta-se em critérios conceituais, metodológicos, normativos e contextuais. Trata-se de uma norma recente, alinhada às discussões contemporâneas sobre ESG, desenvolvida no contexto brasileiro e orientada à aplicabilidade prática nas organizações, o que a torna especialmente adequada aos objetivos desta pesquisa.

Do ponto de vista conceitual, a ABNT PR 2030:1 (2024) apresenta uma definição clara, operacional e atualizada de ESG, ao tratá-lo como um conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança destinados à avaliação de riscos, oportunidades e

impactos, com o objetivo de nortear atividades, negócios e investimentos sustentáveis. Essa abordagem supera compreensões genéricas ou meramente discursivas do ESG, ao posicioná-lo como instrumento estruturante de gestão organizacional, em consonância com a proposta deste estudo de avaliar o estágio de maturidade das práticas ESG incorporadas às operações das organizações.

Sob a perspectiva metodológica, a norma oferece uma estrutura organizada de temas, critérios e estágios de maturidade, permitindo sua tradução em indicadores avaliativos e instrumentos de diagnóstico. Essa característica é essencial para a construção do método ESGRep, que demanda uma base normativa capaz de sustentar avaliações comparáveis, sistematizadas e replicáveis. A existência de níveis de maturidade definidos pela norma possibilita, ainda, a análise evolutiva das organizações, elemento central para o modelo integrado proposto nesta tese.

No que se refere ao alinhamento normativo, a ABNT PR 2030:1 (2024) dialoga com diretrizes internacionais amplamente reconhecidas, ao mesmo tempo em que considera as especificidades do ambiente organizacional brasileiro. Esse equilíbrio entre referenciais globais e contexto local confere legitimidade científica e aplicabilidade prática ao modelo ESGRep, especialmente quando aplicado a organizações de diferentes portes, setores e níveis de maturidade, como é o caso da amostra investigada na Região Metropolitana de Sorocaba/SP.

Além disso, a escolha da ABNT PR 2030:1 (2024) justifica-se por sua aderência à lógica de governança, gestão de riscos e tomada de decisão estratégica, aspectos intrinsecamente relacionados à reputação corporativa. Ao orientar a incorporação do ESG às estruturas decisórias e operacionais das organizações, a norma estabelece uma base consistente para a articulação entre práticas ESG e percepção dos *stakeholders*, eixo central do modelo ESGRep.

Por fim, ao adotar a ABNT PR 2030:1 (2024) como referência, esta pesquisa contribui para o avanço do uso acadêmico e aplicado de normas técnicas brasileiras no campo do ESG, reforçando seu potencial como instrumento científico, gerencial e estratégico. A norma, portanto, não é utilizada apenas como diretriz operacional, mas como fundamento conceitual e metodológico que sustenta a proposta de um modelo integrado capaz de avaliar, de forma articulada, maturidade ESG e reputação corporativa.

Contudo, reconhecendo a importância do órgão ABNT, das normativas ABNT no cenário nacional, a norma ABNT PR 2030:1 (2024), desenvolvida com base em regulações, normas, *frameworks* e compromissos globais, foi escolhido como objeto desse estudo, devido a sua importância como conteúdo estratégico e já esgotado em sua ampla análise e estruturação. E, para reforçar essa percepção, constitui-se o quadro abaixo a fim de apontar que a maioria das metodologias citadas anteriormente nesse capítulo foram consultadas e referenciadas para a construção da norma ABNT PR 2030:1 (2024) conforme o Quadro 4 – Mapeamento dos indicadores e iniciativas referenciadas pela ABNT PR 2030 (2024):

Quadro 4 – Mapeamento dos indicadores e iniciativas referenciadas pela ABNT PR 2030 (2024).

| Indicador/Iniciativa                                  | Referenciado pela ABNT PR 2030? |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------|
| DJSI – Dow Jones Sustainability Index                 | ✗ Não                           |
| ISE B3 – Índice de Sustentabilidade Empresarial       | ✓ Sim                           |
| GRI – Global Reporting Initiative                     | ✓ Sim                           |
| IGPTW B3 – Great Place to Work                        | ✗ Não                           |
| IFRS / ISSB                                           | ✗ Não                           |
| SASB                                                  | ✓ Sim                           |
| ESRS – European Sustainability Reporting Standards    | ✗ Não                           |
| Pacto Global da ONU (UNGC)                            | ✓ Sim                           |
| ISO (ex.: ISO 14001, ISO 26000, ISO 37001)            | ✓ Sim                           |
| GHG Protocol                                          | ✓ Sim                           |
| IIRC / Relato Integrado                               | ✓ Sim                           |
| TCFD                                                  | ✓ Sim                           |
| SBTi                                                  | ✓ Sim                           |
| CDSB                                                  | ✓ Sim                           |
| IFC – International Finance Corporation               | ✓ Sim                           |
| IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa | ✓ Sim                           |
| Instituto Ethos                                       | ✓ Sim                           |
| Sistema B / B Impact Assessment                       | ✓ Sim                           |
| Taxonomia Verde da União Europeia                     | ✓ Sim                           |
| WEF – World Economic Forum                            | ✓ Sim                           |

Fonte: Elaboração própria.

A partir da análise dos modelos de indicadores estudados e mapeados neste capítulo, pode-se observar que apenas quatro modelos não foram considerados na construção da norma ABNT PR 2030:1, sendo eles *DJSI – Dow Jones Sustainability Index*, *IGPTW B3 – Great Place to Work*, *IFRS – International Financial Reporting*

*Standards (2025)* e *ESRS – European Sustainability Reporting Standards*, pois configuram-se como índices de mercado, *rankings* ou certificações privadas, o que reforça seu caráter estruturante, avaliativo e aplicável à gestão.

Especificamente sobre reputação corporativa, a metodologia *RepTrak* criada pela empresa *Refinitiv* (2021) e atualmente intitulada como *Reputation Institute*, sediada em Boston, Massachusetts, apresenta métricas relacionadas as categorias de meio ambiente, sociedade e governança, descontando um indicador que busca quantificar as controvérsias relacionadas as temáticas avaliadas nas quais a empresa se envolve no período analisado.

Desde a sua criação, em 2006, o modelo *RepTrak* foi desenvolvido com o intuito de compreender como a reputação das organizações evoluem e, a partir das novas descobertas, passou por modificações e recebeu dimensões e atributos que refletem novos elementos afetivos, a comunicação corporativa e as iniciativas da empresa, a abrangência nos meios de comunicação e o alinhamento dos colaboradores com a estratégia da organização e as expectativas dos *stakeholders*. O modelo permite que as empresas avaliem o grau de percepção com relação a reputação corporativa, oportunizando a possibilidade de desenvolver estratégias de negócios que permitam modificar a imagem ou reputação mantidas pelos grupos de interesse da empresa.

A escolha do modelo *RepTrak* como referência para a dimensão Reputacional desta tese fundamenta-se em sua robustez, conceitual, validação internacional, aderência à lógica dos *stakeholders* e compatibilidade metodológica com a proposta de integração entre ESG e reputação corporativa.

Do ponto de vista conceitual, o *RepTrak* compreende a reputação corporativa como um conceito multifacetado, resultante da percepção dos *stakeholders* sobre o desempenho organizacional em diferentes atributos racionais e emocionais. Essa abordagem é particularmente adequada aos objetivos deste estudo, uma vez que a reputação é tratada como um ativo simbólico e consequência direta das práticas organizacionais e da forma como estas são percebidas pelos públicos de interesse. Tal entendimento converge com a proposta desta tese de analisar a reputação corporativa como reflexo da maturidade das práticas ESG incorporadas às operações organizacionais.

Sob a perspectiva metodológica, o *RepTrak* destaca-se por oferecer um modelo estruturado, mensurável e comparável, amplamente aplicado em estudos acadêmicos e diagnósticos organizacionais em escala global. O modelo baseia-se em dimensões claras,

indicadores validados e instrumentos quantitativos capazes de captar, de forma sistemática, a percepção dos *stakeholders*. Essa característica é essencial para a construção do ESGRep, que demanda um referencial reputacional capaz de dialogar com métricas, escalas e índices, evitando abordagens subjetivas ou meramente descritivas da reputação corporativa.

Outro aspecto central que justifica a adoção do RepTrak é sua aderência explícita à lógica dos *stakeholders*. O modelo parte do pressuposto de que a reputação é construída a partir das percepções de diferentes públicos estratégicos, reconhecendo a diversidade de expectativas, experiências e relações que influenciam a avaliação reputacional das organizações. Essa orientação está em plena consonância com o enfoque desta pesquisa, que incorpora a percepção dos *stakeholders* como elemento indissociável da avaliação das práticas ESG e de seu estágio de maturidade.

Adicionalmente, o RepTrak apresenta compatibilidade conceitual com a agenda ESG ao contemplar dimensões relacionadas à ética, governança, cidadania corporativa, desempenho social e responsabilidade ambiental, ainda que não tenha sido concebido originalmente como um modelo ESG. Essa compatibilidade permite sua integração com a norma ABNT PR 2030:1 (2024), possibilitando a construção de um modelo híbrido que articula critérios normativos de ESG com métricas consolidadas de reputação corporativa, sem descaracterizar a natureza de cada abordagem.

Por fim, a escolha do RepTrak justifica-se por sua ampla aceitação acadêmica e organizacional, bem como pela disponibilidade de dados comparativos globais, o que confere legitimidade científica e potencial de replicabilidade ao modelo ESGRep. Ao adotar o RepTrak como base operacional, esta tese avança na proposição de um modelo integrado que supera análises fragmentadas, oferecendo uma abordagem estruturada para avaliar, de forma articulada, a maturidade ESG e a reputação corporativa a partir da percepção dos *stakeholders*.

Assim, o modelo *RepTrak* torna-se base para a construção da proposta deste estudo, considerando a existência da ferramenta há aproximadamente 20 anos no mercado internacional, tendo como evidência da última edição (2024) a participação de mais de 243 mil respostas de pesquisas coletadas globalmente em 14 grandes economias no ano de 2023, tendo como respondentes as partes interessadas que, na concepção do *Institute*, são os que moldam a narrativa das marcas por meio de pensamentos, sentimentos e ações.

Portanto, considera-se um modelo testado e comprovadamente eficaz na mensuração dos indicadores de reputação corporativa. (*Global Rep Track 100*, 2024)

Nas seções seguintes, pode-se conferir o detalhamento dos modelos de avaliação ABNT PR 2030:1 (2024) e *RepTrak* que embasam o modelo ESGRep, proposto nesse estudo.

#### **4.1 ABNT PR 2030:1 (2024): modelo de avaliação ESG**

Norma é um documento estabelecido por especialistas da área ou partes interessadas e aprovada por consenso que estabelece um processo de formulação e aplicação de regras para a solução ou prevenção de problemas, com a cooperação de partes interessadas em benefício à economia global. Visa ordenar o contexto em que se aplica por meio de regras, diretrizes ou características mínimas para desenvolvimento de atividades ou para seus resultados, tornando-se um instrumento para estabelecer, de forma objetiva e neutra, condições que o produto, projeto, processo, sistema, pessoa, bem ou serviço atendam às finalidades a que se destinam (ABNT, 2025).

Vigente em 2024, a Norma ABNT PR 2030:1 (2024), instituída pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em 2022, orienta as empresas brasileiras a adotarem práticas ESG. Pioneira no Brasil, é uma referência para as organizações que desejam investir em práticas sustentáveis e contribuir com a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

A norma estabelece diretrizes para implantar, avaliar e alinhar estratégias ESG nas organizações brasileiras, define conceitos, diretrizes e modelos de avaliação para os pilares do ESG e fornece ferramentas para medir e monitorar o impacto das iniciativas organizacionais sobre aspectos sociais, ambientais e de governança corporativa, facilitando, desta forma, a implementação dos conceitos de ESG. Seu principal objetivo é fornecer um padrão técnico claro para empresas de todos os portes e setores a partir de um modelo estruturado para a integração de práticas ESG nas organizações.

Embora a ABNT PR 2030:1 (2024) seja uma prática recomendada e não obrigatória que estabelece diretrizes para implementar, avaliar e alinhar estratégias ESG dentro das organizações brasileiras, a norma ajuda a superar a subjetividade que antes

marcava as práticas ESG no país, além de fornecer uma base técnica detalhada para sua implementação, aumentando a competitividade das empresas brasileiras no cenário global, facilitando acesso aos mercados internacionais, atração de investimentos e engajamento dos *stakeholders*. (ABNT, 2025)

Está estruturada em três eixos referenciando a sigla ESG e cada eixo está subdividido em temas e critérios facilitando a aplicação e a personalização conforme as necessidades das organizações.

- **Eixo:** nível mais abrangente composto pelos eixos Ambiental (E), Social (S) e Governança (G).
- **Tema:** subdivisão temática de cada eixo, permitindo o agrupamento de critérios em temas ou famílias com aspectos afins.
- **Critério:** subdivisão dos temas em aspectos específicos para abordagem na organização.

Desta forma, a norma ABNT PR 2030:1 (2024) apresenta a descrição dos Eixos Ambiental, Social e de Governança Corporativa considerando a relação de aplicabilidade e impacto nas organizações e os objetivos estratégicos conforme descrição a seguir:

a) **Eixo Ambiental** – Todas as organizações afetam e são afetadas pelo meio ambiente. Desta forma, o objetivo desse eixo é “aprimorar a gestão dos impactos ambientais pela organização, de forma a reduzir ou eliminar os impactos negativos” às organizações. Por outro lado, objetiva-se “ampliar os impactos positivos, gerando valor à organização e preservando o meio ambiente em que está inserido, auxiliando a incorporação destes conceitos na estratégia da organização” (ABNT PR 2030:1, 2024, p. 41).

b) **Eixo Social** – Toda organização opera dentro de uma sociedade mais ampla e diversificada. Nesse eixo, o objetivo é “apoiar a organização na sua busca pela licença social para operar, gerando valor às partes interessadas e incorporação destes conceitos na estratégia da organização” (ABNT PR 2030:1, 2024, p. 80).

c) **Eixo Governança** – Todas as organizações, considerando a sua própria constituição legal, exigem governança. Assim, o objetivo do eixo de governança é “estabelecer formas para resolver conflitos de interesse, controlar e reduzir riscos, e garantir a responsabilidade, transparência e integridade da organização” e, nesse sentido,

favorecer estrategicamente a organização a incorporar esses conceitos como estratégia do negócio. (ABNT PR 2030:1, 2024, p. 106)”.

No Quadro 5 são apresentadas as descrições estratégicas dos três eixos estruturados norma ABNT PR 2030:1 (2024), que orienta a integração dos princípios ESG à gestão organizacional e à tomada de decisão estratégica.

Quadro 5 – Descrição estratégica dos Eixos da ABNT 2030:1 (2024).

| <b>Eixo</b>       | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ambiental</b>  | As organizações dependem de recursos naturais e ativos físicos para realizar suas operações, incluindo recursos energéticos consumidos pela organização, bem como os resíduos gerados, os impactos decorrentes e as consequências para os seres vivos.                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Social</b>     | Aborda os relacionamentos que a organização mantém com seus atores internos e externos e a reputação que ela promove entre pessoas e instituições nas comunidades onde atuam e o quanto contribuem para o respeito aos direitos humanos fundamentais. Para conduzir suas operações, as organizações aproveitam o talento e as habilidades dos trabalhadores. Produtos, serviços e atividades operacionais envolvidas na sua produção podem beneficiar a sociedade ou causar danos.   |
| <b>Governança</b> | Governança é o sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos, práticas, controles e procedimentos que a organização adota para se governar, tomar decisões eficazes, cumprir a lei e gerar valor sustentável, para seus sócios, partes interessadas e sociedade em geral. Ao tomar decisões e alocar seus recursos naturais, humanos e financeiros, as organizações devem considerar como criarão valor a longo prazo para beneficiar todas as partes interessadas. |

Fonte: Adaptado de ABNT PR 2030:1 (2024, Seção 7).

Os temas e critérios de avaliação dos respectivos Eixos serão apresentados e detalhados na subseção 4.1.3 Temas e critérios ESG relevantes.

A consolidação dos critérios e temas apresentados nas três dimensões – Ambiental, Social e Governança – permite compreender de forma integrada a aplicabilidade do modelo ESG nas organizações. Desta forma, o conjunto de indicadores serve como referência para o diagnóstico, monitoramento e a melhoria contínua da gestão organizacional, promovendo coerência entre propósito, desempenho e reputação.

#### 4.1.1 Processo de implementação do ESG a partir da ABNT PR 2030:1 (2024)

De forma complementar, o documento sugere oito passos como processo de implementação do ESG nas corporações, integrando essa prática à estratégia e ao modelo de gestão das organizações, visando a melhoria contínua e no desenvolvimento progressivo do processo. São eles:

**Passo 1: Conhecer** o caminho para apoiar as decisões estratégicas alinhadas às causalidades e relevâncias submersas ao ESG.

**Passo 2: Ter intenção estratégica** alinhada aos princípios organizacionais (missão, visão, valores, diretrizes e propósito) e aplicáveis às suas atividades. Dessa forma, a norma recomenda que haja liderança proativa e que esteja envolvida de forma contínua no processo de integração do ESG, considerando seu contexto, estágio de maturidade na organização e o nível de engajamento dos *stakeholders*. Assim, o comprometimento da alta gestão é fundamental para a aplicabilidade das estratégias de ESG e o engajamento dos *stakeholders*, reafirmando o desejo de mudança transformadora em todos os processos. De tal forma, ao incorporar critérios ESG à gestão organizacional, abre-se a oportunidade de se rever o propósito da organização visando a transformação inovadora, com o foco na ampliação dos resultados e a geração de valor para todos os públicos de relacionamento da organização, bem como a materialidade do propósito organizacional na cultura corporativa, na descrição dos valores de conduta ética da organização e das suas equipes, e nos processos, recursos e mecanismos de atuação da empresa. Portanto, cabe a liderança o papel de estabelecer compromisso e direcionamento estratégico, criação de estruturas de governança e ESG na corporação, promover capacitação e engajamento dos trabalhadores e direcionar os passos futuros à implantação da agenda ESG.

**Passo 3: Diagnosticar** as práticas de sustentabilidade praticadas pela organização, identificando o nível de estruturação, os recursos disponibilizados, os processos aplicados e os resultados obtidos até o momento visando identificar o grau de maturidade da organização, os pontos fortes impulsionadores e os pontos fracos que precisam ser adequados durante a jornada de implementação do ESG.

**Passo 4: Determinar a materialidade** da organização para definir quais são as suas prioridades estratégicas, a gestão dos riscos e as oportunidades, bem como os respectivos impactos (positivos ou negativos) que uma organização causa ou pode ser afetada em relação à economia, ao meio ambiente e/ou à sociedade, utilizando-se um processo estruturado, adequadamente documentado, que contribua para a consistência na gestão e transparência nos relatórios de sustentabilidade. A materialidade na abordagem ESG pode ser analisada por meio de três perspectivas: a) **materialidade financeira:** inclui informações com potencial para afetar as decisões dos investidores ou a análise

financeira da empresa e estão relacionados a riscos financeiros, oportunidades de crescimento, custos, receitas ou outros fatores que influenciam diretamente o desempenho financeiro. b) **materialidade de impacto (não financeira)**: inclui análise de efeitos positivos ou negativos das atividades organizacionais em questões como, por exemplo, mudanças climáticas, uso de recursos naturais, direitos humanos, saúde e segurança, entre outros e podem influenciar percepções e decisões de partes interessadas, afetando a reputação e a licença social da organização para operar. c) **dupla materialidade**: reconhece a importância de avaliar como mudanças da economia, do meio ambiente e da sociedade podem afetar a operação e o desempenho financeiro da organização, assim como a forma como as ações da organização podem impactar a economia, a sociedade e o meio ambiente.

**Passo 5: Planejar** o escopo do ESG após o diagnóstico possibilitando a criação e adequação de políticas, objetivos e metas, reforço das estruturas de governança, desenvolvimento ou melhoria de sistemas e processos de gestão, melhorias em seus produtos e serviços, e envolvimento de outras partes interessadas, corrigindo *gaps* e/ou determinando a ambição da organização. Assim, ao determinar objetivos e metas, devem ser determinados indicadores alinhados com os temas materiais e alinhados ao contexto da organização, bem como estabelecer um processo de monitoramento e análise crítica do atendimento dos objetivos (mensuração), por meio da medição dos indicadores relacionados aos objetivos.

**Passo 6: Implementar** as ações de curto, médio e longo prazos, incorporadas na estratégia de negócios da organização, promovendo renovação e ampliação de escopo de modo inovador, de forma sintetizada e sistematizada, considerando o modo explícito em declarações, compromissos e diretrizes que orientam a tomada de decisão e estimulam o atingimento de resultados e metas ambientais, sociais e de governança. Leva-se em consideração de forma criteriosas as mudanças do ambiente interno (como a cultura organizacional) e externo que podem afetar a organização e, de forma prática, desdobram-se em políticas e programas, projeto, e/ou processos de negócios que irão constituir a base para o estabelecimento do modelo de gestão. Destaca-se nesse processo, o engajamento das partes interessadas (fornecedores, trabalhadores, acionistas e clientes, comunidades de entorno, poder público, ONG, associações, mídia, academia, entre outros) estabelecendo alto grau de lealdade, cooperação e confiança mútua por meio de engajamento e diálogo contínuos, construtivos e dinâmicos usufruindo da comunicação

bidirecional para o sucesso desse relacionamento. Com base em gestão de projetos, a norma apresenta a necessidade de gerir recursos humanos, financeiros, conhecimento organizacional, tecnologia, infraestrutura (equipamentos, instalações, energia e utilidades), ambiente para processos da organização, materiais necessários para a provisão de produtos e serviços, informação, recursos providos externamente (incluindo filiais, parcerias e alianças) e recursos naturais.

**Passo 7: Medir e monitorar** o que foi planejado e está sendo implementado considerando os indicadores de desempenho ESG que devem fornecer evidências relativas ao desenvolvimento e implantação das práticas na organização considerando as expectativas das partes interessadas. Esses indicadores devem comprovar a aplicabilidade das políticas, objetivos e metas em busca de melhoria contínua, sempre que pertinente. Entre os indicadores, podem ser monitorados e medidos aqueles relacionados a Agenda 2030 que estabelecem os 17 ODS e suas 169 metas. Segundo a ABNT PR 2030:1 (2024), a prática de medição e monitoramento “estão conectados com a geração de capital reputacional, uma vez que os indicadores e evidências promovem a credibilidade das organizações e suas lideranças” vinculando-os aos compromissos com a gestão dos princípios ESG.

**Passo 8: Relatar e comunicar** estabelece transparência entre as partes interessadas e pode fazer uso das ferramentas estratégicas como relatórios de desempenho. Desta forma, o reporte e verificação do alcance das metas a partir da análise dos indicadores de desempenho (medição e monitoramento) são fundamentais para amparar os processos de comunicação pela organização às partes interessadas permitindo que possam formar opinião e tomar decisões embasadas sobre as contribuições da organização para o objetivo do desenvolvimento sustentável. Ainda, as informações compartilhadas de forma transparente permitem que a liderança tome decisões que impactam o negócio, buscam estreitar relacionamentos com as partes interessadas e garantir a transparência e ética permitindo maior confiabilidade e credibilidade aos reportes, principalmente quando tais informações são auditadas por terceiros.

O Quadro 6 – Processo de implementação da ABNT PR 2030:1 (2024), apresentado a seguir, sintetiza as etapas que compõem o processo de implementação das práticas ESG no contexto organizacional.

Quadro 6 – Processo de implementação da ABNT PR 2030:1 (2024).

| <b>Passos</b>                              | <b>Descrição Resumida</b>                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Conhecimento</b>                     | Apoiar decisões estratégicas alinhadas às causalidades e relevâncias do ESG.                                                                                 |
| <b>2. Intenção estratégica e liderança</b> | Garantir alinhamento ao propósito, missão, visão e valores; liderança proativa, engajada e comprometida na integração do ESG e transformação organizacional. |
| <b>3. Diagnóstico</b>                      | Avaliar práticas de sustentabilidade existentes, nível de maturidade, pontos fortes e fragilidades da organização.                                           |
| <b>4. Materialidade</b>                    | Definir prioridades estratégicas e riscos por meio da análise de materialidade (financeira, de impacto e dupla materialidade).                               |
| <b>5. Planejamento</b>                     | Criar políticas, objetivos, metas e indicadores alinhados aos temas materiais, corrigindo gaps e fortalecendo a governança.                                  |
| <b>6. Implementação</b>                    | Executar ações de curto, médio e longo prazo integradas à estratégia de negócios, engajando <i>stakeholders</i> e estruturando processos e recursos.         |
| <b>7. Medição e monitoramento</b>          | Acompanhar indicadores de desempenho ESG, vinculados aos ODS e às expectativas dos <i>stakeholders</i> , promovendo melhoria contínua.                       |
| <b>8. Comunicação</b>                      | Garantir transparência por meio de relatórios e comunicação estratégica, fortalecendo confiança, credibilidade e reputação organizacional.                   |

Fonte: Elaboração própria.

A sequência de etapas apresentada sintetiza o processo de implementação das práticas ESG nas organizações, demonstrando que sua efetividade depende da integração entre planejamento estratégico, governança corporativa, monitoramento e controle, engajamento dos *stakeholders* internos e processos eficazes de comunicação. Cada fase representa um avanço na consolidação de uma cultura organizacional orientada à sustentabilidade, à ética e à transparência, conforme os princípios estabelecidos pela ABNT PR 2030:1 (2024) enquanto o passo a passo orienta a aplicação prática do ESG e reforça a normativa como um instrumento de referência para a adoção e padronização das práticas ESG.

#### 4.1.2 Estágios de maturidade

A partir da implementação de práticas ESG passo a passo, em cada Eixo, considerando os temas e seus respectivos critérios, o modelo de avaliação e direcionamento proposto pela ABNT PR 2030:1 (2024) permite que a organização identifique e reconheça o estágio de maturidade em relação aos critérios ESG. O estágio de maturidade de uma organização pode ser identificado em uma escala composta por

cinco estágios de evolução progressivos e de abordagem cumulativa como exemplificado na Figura 6, a seguir:

Figura 6 – Estágios de maturidade dos critérios ESG segundo a ABNT PR 2030:1 (2024).



Fonte: Elaboração própria.

Para uma compreensão adequada sobre os estágios de maturidade, observa-se as seguintes premissas e correlações conforme as instruções da norma ABNT PR 2030:1 (2024):

Nos **estágios 1 e 2**, a organização está geralmente focada em atender legislações ou colocam em prática ações diversas sem envolvimento estratégico da alta gestão ou conscientização dos públicos de relacionamento sobre os temas relacionados ao ESG.

A partir do **estágio 3**, as empresas passam a atuar de forma consciente sobre a agenda do ESG engajando a liderança de forma estratégica na tomada de decisões e promovendo ações com enfoque operacional e gerencial em processos estruturados, entretanto, o objetivo primário é a mitigação de riscos de imagem, reputação e melhorias em eficiência e qualidade.

No **estágio 4**, a liderança assume a condução dos processos de ESG com uma visão integrada de todas as áreas e processos que envolvem a organização, transformando essas práticas em estratégias de valor competitivo no mercado e promovendo inovação tecnológica ou novos modelos de negócio. São definidos nesse estágio os objetivos, metas e indicadores-chave do desempenho e monitoramento contínuo da organização com relação às práticas ESG.

No **estágio 5**, o ESG já está consolidado como modelo estratégico de negócio e atua para impactar e influenciar outras organizações no fortalecimento dessa pauta, em uma atuação mais abrangente dentro do seu setor e cadeia de valor.

O Quadro 7 – Estágios de Maturidade ABNT PR 2030:1 descreve os cinco estágios que representam a evolução da maturidade ESG ao aplicar a metodologia nas organizações segundo a ABNT PR 2030:1 (2024).

Quadro 7 – Estágios de Maturidade segundo a ABNT PR 2030:1 (2024).

| <b>Estágios de Maturidade</b>    | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estágio 1 – Elementar</b>     | A organização possui um processo de identificação de atendimento da legislação e restringe-se à abordagem da legislação e requisitos regulamentares (quando pertinente) e/ou trata o tema ou critério de forma incipiente, se não houver requisitos regulamentares obrigatórios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Estágio 2 – Não integrado</b> | A organização trata o critério de modo inicial por meio de práticas dispersas, ainda não integradas de modo satisfatório com a gestão.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Estágio 3 – Gerencial</b>     | A organização trata o critério estabelecendo processos estruturados, mecanismos de controle e melhoria contínua integrados ao modelo de gestão. A organização pode adotar como base as estruturas de sistema de gestão estabelecidas em normas nacionais e internacionais aplicáveis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Estágio 4 – Estratégico</b>   | A organização trata o critério, entendendo os riscos e seus impactos positivos (oportunidades) e negativos (ameaças) relacionados ao negócio (incluindo a cadeia de valor), considerando-os na tomada de decisão estratégica. A organização contribui com soluções para os desafios ESG pela diferenciação de produtos e serviços. A organização estabelece objetivos e metas, e comunica os seus resultados. A organização promove inovação tecnológica ou novos modelos de negócio que viabilizem novas abordagens sobre o tema em questão, maximizando a agregação de valor para o negócio. A organização promove o engajamento das partes interessadas, compreendendo suas expectativas e necessidades, de modo a gerar 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 e trata o critério de forma a influenciar e catalisar mudanças transformacionais que fortaleçam a pauta ESG em um cenário mais amplo. A organização promove engajamento estruturado com as partes interessadas e grupos impactados neste tema, buscando a superação conjunta das metas estabelecidas e a maximização dos impactos positivos sociais e ambientais. A organização apresenta liderança, buscando protagonismo frente ao seu setor de atividade e cadeias de valor, realizando, de forma sistemática, a defesa do tema com a sociedade, de modo mais amplo para o estabelecimento de programas privados e políticas públicas estruturantes.                                                                                  |

Fonte: ABNT PR 2030:1 (2024).

Considerando os estágios de maturidade dos critérios ESG, a intenção é oferecer uma perspectiva que permita identificar o posicionamento atual da organização e diretrizes para o avanço em sua trajetória de evolução da maturidade organizacional.

#### 4.1.3 Temas e critérios ESG relevantes

Os temas e critérios ESG apresentados pela norma ABNT PR 2030:1 (2024) podem variar para cada organização e nicho de negócio, podendo ou não ser aplicados considerando o objeto social e o tipo de negócio da organização. Assim, são apresentados os critérios divididos em eixos (ambiental, social e de governança) que foram selecionados com base em regulações, normas, *frameworks* e compromissos globais. Para cada critério, a norma apresenta descrições, exemplos de práticas e ODS correspondentes, assim como fontes adicionais de informações, compostas por normas técnicas, regulamentações e outros documentos pertinentes nacionais e internacionais.

Assim, apresentam-se os temas e seus relativos critérios nos quadros a seguir, extraídos da norma ABNT PR 2030:1 (2024), a começar pelo Eixo Ambiental (Quadro 8) com foco na gestão dos impactos ambientais.

Quadro 8 – Temas e critérios do eixo Ambiental conforme ANBT PR 2030:1 (2024).

| <b>Temas</b>                             | <b>Crítérios</b>                                      |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Mudanças climáticas                      | Mitigação de emissões de gases de efeito estufa (GEE) |
|                                          | Adaptação às mudanças climáticas                      |
|                                          | Eficiência energética                                 |
| Recursos hídricos                        | Uso da água                                           |
|                                          | Gestão de efluentes                                   |
| Biodiversidade e serviços ecossistêmicos | Conservação e uso sustentável da biodiversidade       |
|                                          | Conservação e uso sustentável dos oceanos             |
|                                          | Uso sustentável do solo                               |
| Economia circular e gestão de resíduos   | Economia circular                                     |
|                                          | Gestão de resíduos                                    |
| Gestão ambiental e prevenção da poluição | Gestão ambiental                                      |
|                                          | Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações)     |
|                                          | Qualidade do ar (emissão de poluentes)                |
|                                          | Gerenciamento de áreas contaminadas                   |
|                                          | Produtos perigosos                                    |

Fonte: ABNT PR 2030:1 (2024, p. 41).

O eixo Social (Quadro 9 - Temas e critérios do eixo Social conforme ANBT PR 2030:1 (2024).) tem como foco apoiar a organização na sua busca pela licença social para operar, gerando valor às partes interessadas e incorporação destes conceitos na estratégia da organização.

Veja a seguir os temas e critérios apresentados na ABNT PR 2030:1 (2024).

Quadro 9 – Temas e critérios do eixo Social conforme ANBT PR 2030:1 (2024).

| <b>Temas</b>                                           | <b>Crítérios</b>                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diálogo social e desenvolvimento territorial           | Investimento social privado<br>Diálogo e engajamento das partes interessadas<br>Impacto social                                                        |
| Direitos humanos                                       | Respeito aos direitos humanos<br>Combate ao trabalho forçado ou compulsório<br>Combate ao trabalho infantil                                           |
| Diversidade, equidade e inclusão                       | Políticas e práticas de diversidade e equidade<br>Cultura e promoção de inclusão                                                                      |
| Relações e práticas de trabalhos                       | Desenvolvimento profissional<br>Saúde e segurança ocupacional<br>Qualidade de vida<br>Liberdade de associação<br>Política de remuneração e benefícios |
| Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor | Relacionamento com consumidores e clientes<br>Relacionamento com os fornecedores                                                                      |

Fonte: ABNT PR 2030:1 (2024, p. 80).

Por fim, o eixo de Governança abrange à estrutura organizacional, incluindo políticas, procedimentos, controles e práticas que orientam a gestão e a tomada de decisões das organizações. Aplica-se a organizações de pequeno, médio e grande portes, entretanto, é interdependente à governança pública. Juntas, devem promover uma abordagem inclusiva, em que se alinham as práticas corporativas com as demandas sociais e os princípios de equidade e justiça. Contudo, a governança impacta em todos os eixos do ESG, nos aspectos legais, regulatórios e comportamentais. Tem como objetivo “estabelecer formas para resolver conflitos de interesse, controlar e reduzir riscos, e garantir a responsabilidade, transparência e integridade da organização, auxiliando a incorporação destes conceitos na estratégia da organização (ABNT PR 2030:1, 2024, p. 106)”. Veja os temas e critérios no quadro 10 - Temas e critérios do eixo Governança.

Quadro 10 – Temas e critérios do eixo Governança conforme ANBT PR 2030:1 (2024).

| <b>Temas</b>                  | <b>Crítérios</b>                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governança corporativa        | Estrutura e composição da governança corporativa<br>Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade                                                                                |
| Conduta empresarial           | Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção<br>Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste)<br>Engajamento das partes interessadas                          |
| Práticas de controle e gestão | Gestão de riscos do negócio<br>Controles internos<br>Auditorias interna e externa<br>Ambiente legal e regulatório<br>Gestão da segurança da informação<br>Privacidade de dados pessoais |
| Transparência na gestão       | Responsabilização (prestação de contas)<br>Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado                                                                                    |

Fonte: Adaptado de ABNT PR 2030:1 (2024, p. 106).

A apresentação integrada dos eixos Ambiental, Social e Governança evidencia a interdependência entre os critérios e temas propostos pela ABNT PR 2030:1 (2024), reforçando a necessidade de uma gestão sistêmica e transversal das práticas ESG. Essa estrutura permite que as organizações possam identificar os critérios aplicáveis e relevantes à organização, possibilitando tratá-los de forma particular com o objetivo de cumprir em sua totalidade os requisitos legais, éticos e de responsabilidade socioambiental em favor da própria organização e, principalmente da sociedade.

Contudo, busca-se neste trabalho reconhecer a importância do órgão ABNT, das normativas ABNT no cenário nacional e a Norma ABNT PR 2030:1 (2024) que representam uma vasta pesquisa com base em regulações, normas, *frameworks* e compromissos globais, considerando tal conteúdo como estratégico e já esgotado em sua ampla análise e estruturação.

A fins de registro e conhecimento, aponta-se que a lista não exaustiva das fontes consultadas e utilizadas para a definição dos conceitos e critérios descritos na ABNT PR 2030:1 (2024) analisa bases normativas (GRI - *Global Report Initiative*, SASB - *Sustainability Accounting Standards Board*, ISO – *International Organization for Standardization e GHG Protocol*), Bases estruturais considerados (*frameworks*), sendo eles: UNGC – *United Nations Global Compact* / Pacto Global da ONU, IIRC – *International Integrated Reporting Council*, TCFD – *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*, SBTi – *Science Based Targets*, CDSB – *Climate Disclosure Standards Board e AccountAbility*; Iniciativas do mercado financeiro, sendo eles: IFC – *International Finance Corporation*, ISE B3 – Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3; entre outros métodos e documentos como: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Instituto Ethos – Responsabilidade Social / Indicadores Ethos, Sistema B – Brasil / *B Impact Assessment* (BIA), Taxonomia Verde da União Europeia, e *World Economic Forum*.

#### **4.2 O modelo RepTrak**

O *Reputation Institute*, (anteriormente intitulada *Refinitiv*) empresa internacional situada em Boston/USA, foi criada em 1999 por Charles J. Fombrun logo após a publicação da primeira edição do livro *Reputation* e da organização de uma conferência

realizada na *New York University's Stern School* (1997) com o objetivo de discutir o valor da reputação corporativa. A partir dessa conferência, formou-se uma comunidade de acadêmicos e profissionais de reputação que, juntos, iniciaram a empresa *Reputation Institute* dedicada a fornecer *insights* sobre reputação aos clientes.

Por meio de parcerias, estudos e evoluções da ferramenta, o método *RepTrak* foi sendo aperfeiçoado e se consolidou como uma referência global em orientação sobre reputação institucional, avaliando, rastreando e analisando as reputações de milhares de empresas. O modelo passou a medir o chamado “quociente de reputação”, um indicador calibrado a partir das respostas a vinte perguntas simples. O *Reputation Institute* concentrou-se em comercializar os dados obtidos nesses estudos por meio de relatórios de reputação, apresentando o ranqueamento das organizações com os maiores índices reputacionais, com base em análises estatísticas das percepções dos *stakeholders*.

Com o objetivo de mensurar e analisar reputações, foi chamado de Sistema *RepTrak* caracterizando-se como forma de fornecer *insights* rigorosos e baseados em pesquisas às organizações, sobretudo sobre as formas de aprimorar as percepções dos *stakeholders* e demonstrar o retorno sobre o investimento em reputação. Ao representar a reputação como uma reação emocional fundamentada nas percepções das partes interessadas sobre uma empresa, o instrumento possibilita identificar os fatores implícitos que moldam essas percepções e reconhecer as alavancas estratégicas que as empresas devem acionar para fortalecer e aprimorar sua reputação.

O modelo *RepTrak*, enquanto solução tecnológica, sistematiza a medição e análise dos principais indicadores de reputação, avaliando riscos e oportunidades associados às organizações. Baseia-se em pesquisa e análise contínuas, identificando aprendizados e melhores práticas em gestão e pensamento reputacional, que fundamentam o trabalho de consultoria desenvolvido pelo *Reputation Institute*.

O modelo está estruturado em coletar globalmente repostas por meio de um questionário sistematizado tendo como respondentes as partes interessadas das organizações que, na concepção do *Institute*, são os que moldam a narrativa das marcas por meio de pensamentos, sentimentos e ações. A metodologia identifica as partes interessadas como Público em Geral Informado (PIB), que são indivíduos que conhecem a empresa e formam opinião sobre ela (*Global RepTrak*, 2024). Os dados coletados relacionados ao PIB formam o ***Reputation Score*** (Índice de Reputação), anteriormente

identificado como quociente de reputação, um indicador de referência ao vínculo emocional (sentimento, pensamento e ação) que uma empresa é capaz de criar com seus *stakeholders* e reflete um julgamento desenvolvido publicamente sobre a organização.

Em seguida, são utilizados dados censitários para compor a amostra diversificada, com classificações de partes interessadas igualmente representadas em diferentes regiões. Esse processo assegura que a integridade dos dados permaneça consistente ao longo do tempo. Com o apoio da inteligência artificial, a plataforma de inteligência reputacional combina e analisa essas classificações provenientes das pesquisas e as transforma em métricas de reputação. O modelo quantifica como as pessoas sentem, pensam e agem em relação às empresas em escala global, atribuindo pontuações de 0 a 100 a uma variedade de elementos reputacionais. Essas pontuações são organizadas em cinco faixas de desempenho diferentes, variando de “Ruim” a “Excelente”.

Para ser considerada no relatório *Global RepTrak* 2024 100, o que representa alcançar a pontuação máxima no método, uma empresa deve atender aos seguintes critérios:

- Ser uma marca corporativa com receita global acima de US\$ 2 bilhões.
- Atingir um limiar de familiaridade global acima de 20% nos 14 países medidos e um limiar de familiaridade regional acima de 20% em pelo menos 7 desses 14 países medidos.
- Alcançar uma pontuação de reputação qualificada acima da pontuação média do conjunto de dados global (que abrange milhares de empresas) de 67,3 pontos (2024).

As empresas que atendem a esses critérios são classificadas de acordo com a sua pontuação de reputação global, refletindo o nível de confiança, admiração e respeito que despertam entre os diferentes públicos e mercados em que atuam.

#### 4.2.1 Estrutura do modelo *RepTrak*

O modelo *RepTrak* está dividido em classificações de sentimentos que quantifica como as pessoas sentem, pensam e agem em relação às organizações. Dessa forma, estão

estruturadas como pontuação de reputação (sentir), fatores motivacionais de reputação (pensar) e resultados de negócios (agir).

- **Sentir (em inglês, *Feel*): pontuação de reputação** – A reputação é de natureza emocional, é uma opinião geral ou julgamento desenvolvido publicamente sobre a organização. Desta forma, a pontuação de reputação mede a conexão emocional e o sentimento que as partes interessadas demonstram em relação às empresas.

- **Pensar (em inglês, *Think*): fatores motivacionais de reputação** – Nomeados como *Drivers* ou **Motivadores de Reputação**, apresenta sete diferentes opções com o intuito de tangibilizar o que as pessoas pensam sobre determinada organização ou áreas específicas do negócio, fornecendo *insights*, na percepção dos *stakeholders*, sobre quais fatores do negócio está prosperando ou fracassando, permitindo que os líderes possam agir com precisão para melhorar e proteger a reputação da organização. O modelo é composto por uma variedade de elementos quantificáveis que categorizam a reputação em diferentes fatores de influência, os quais avaliam as principais áreas de negócios que impulsionam a reputação.

Cada um dos sete *Drivers (Motivadores Reputacionais)* se referem a aspectos de caráter racional, sendo eles: Produtos e Serviços, Inovação, Ambiente de Trabalho, Conduta, Cidadania, Liderança e Desempenho. Esses *drivers* estão subdivididos em outros 23 (vinte e três) **fatores motivacionais** que fornecem uma visão mais aprofundada sobre o que influencia cada Motivador de Reputação. (*Reputation Institute, 2022. RepTrak, 2025*).

Um exemplo dessa subdivisão é o *Driver* de Conduta que está subdividido em outros três fatores motivacionais como, por exemplo, a justiça, a ética e a transparências nos negócios (Quadro 11 - Exemplificação do Driver de Conduta). Esses elementos são fundamentais para a capacidade de uma empresa cultivar e aumentar sua credibilidade entre as partes interessadas. Um bom desempenho nessas áreas sinaliza ao público que uma empresa está comprometida com altos padrões de integridade operacional, construindo ativamente uma identidade corporativa diferenciada que ressoa igualmente de forma positiva com as expectativas das partes interessadas.

Quadro 11 – Exemplificação do *Driver* de Conduta.

| Motivadores de Reputação/ <i>Driver</i> | Fatores Motivacionais   |
|-----------------------------------------|-------------------------|
| Conduta                                 | Justo em fazer negócios |
|                                         | Ético                   |
|                                         | Aberto e transparente   |

Fonte: Adaptado do estudo *Global RepTrak 100* (2024).

A subdivisão possibilita, de forma detalhada, compreender quais são os fatores que influenciam positiva ou negativamente o resultado de cada *Driver*.

Para melhor compreender as dimensões de reputação do modelo *RepTrak*, apresenta-se a descrição estruturada em torno das percepções que os indivíduos têm a respeito de uma organização e daqueles valores que contribuem para a geração de reputação considerando a descrição dos sete *drivers* ou indicador motivador reputacional e os respectivos 23 (vinte e três) fatores motivacionais de reputação:

Quadro 12 – Apresentação dos *Drivers* e Fatores Motivacionais de Reputação.

| Motivador Reputacional ( <i>Driver</i> ) | Fatores Motivacionais de Reputação                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produtos e Serviços                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produtos e serviços de alta qualidade,</li> <li>2. Atende às necessidades do cliente,</li> <li>3. Apoia produtos e serviços,</li> <li>4. Produtos e serviços com boa relação custo-benefício.</li> </ol> |
| Inovação                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa inovadora,</li> <li>2. Fácil adaptação a mudanças,</li> <li>3. Primeiro a lançar novos produtos/serviços no mercado.</li> </ol>                                                                  |
| Ambiente de Trabalho                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Igualdade de oportunidades no local de trabalho</li> <li>2. Recompensa os funcionários de forma justa</li> <li>3. Preocupa-se com o bem-estar dos funcionários</li> </ol>                                |
| Conduta                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comportamento ético,</li> <li>2. Justo em fazer negócios,</li> <li>3. Aberto e transparente.</li> </ol>                                                                                                  |
| Cidadania                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Influência positiva na sociedade,</li> <li>2. Consciência ambiental,</li> <li>3. Apoio a causas sociais.</li> </ol>                                                                                      |
| Liderança                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bem-organizado,</li> <li>2. Excelentes gestores,</li> <li>3. Líder forte e respeitoso/cativante,</li> <li>4. Visão clara do futuro.</li> </ol>                                                           |
| Desempenho Financeiro                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rentável,</li> <li>2. Supera as expectativas financeiras,</li> <li>3. Fortes perspectivas de crescimento.</li> </ol>                                                                                     |

Fonte: Adaptado de *The RepTrak Company*, 2025.

Embora todos os fatores motivadores desempenhem um papel importante na gestão de uma reputação corporativa, cada um deles tem seu próprio impacto distinto na pontuação de reputação e alguns tem maior impacto quando comparados a outros. O método *RepTrak* mede e identifica o impacto na forma de pesos distribuídos aos *drivers*, considerando uma média das avaliações e comparando os resultados com o ano anterior,

sendo possível, desta forma, identificar o indicador de preferência para cada fator motivacional.

- **Fazer (em inglês, *Do*): resultados de negócios** – O terceiro conjunto de elementos no modelo *RepTrak* são os “Resultados de Negócios”. Determinado como um conjunto de sete comportamentos preditivos medidos em que as partes interessadas demonstram em relação a uma empresa, demonstram um padrão de ações ou reações que permitem antecipar acontecimentos futuros ou tendências de comportamento. São as ações que as partes interessadas estão dispostas a tomar ao considerar, apoiar e interagir com uma determinada organização representando, assim, o “**fazer**” referente ao modelo de elementos de reputação.

As pontuações de “Resultados de Negócios” são fatores decisivos relacionados às pontuações de reputação, fornecendo *insights* sobre como a reputação impacta o comportamento das partes interessadas. Ao monitorar essas métricas, as empresas podem identificar oportunidades para transformar críticos em defensores da organização, analisar o cenário empresarial atual, comparar seu desempenho com o da concorrência e manter relacionamentos sólidos com seus clientes mais importantes.

Desta forma, o modelo propõe mapear a intenção dos *stakeholders* externos nas relações de: compra dos produtos e serviços, falar algo positivo sobre a organização, recomendar produtos, confiar que a organização faz a coisa certa, possuir o benefício da dúvida, trabalhar na ou para a empresa e investir na organização e que estão apresentados a seguir.

Quadro 13 – Afirmativas norteadoras para resultados de negócios.

| Fazer - Resultado de Negócios    | Afirmativas norteadoras                                                                                   |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recomendar                       | Eu RECOMENDARIA os produtos e serviços da Empresa.                                                        |
| Dizer positivo                   | Eu RECOMENDARIA os produtos e serviços da Empresa.                                                        |
| Benefício da Dúvida              | Eu daria o BENEFÍCIO DA DÚVIDA à Empresa se ela estivesse enfrentando uma crise.                          |
| Confiança em fazer a coisa certa | Se a Empresa enfrentasse um problema com um produto ou serviço, eu CONFIARIA que ela faria a coisa certa. |
| Comprar produtos recomendados    | Se eu tivesse a oportunidade, COMPRAREI os produtos ou serviços da Empresa.                               |
| Investir                         | Se eu tivesse a oportunidade, INVESTIRIA na Empresa.                                                      |
| Trabalhar para                   | Se eu tivesse a oportunidade, TRABALHARIA PARA a Empresa.                                                 |

Fonte: *Global RepTrak*, 2024.

O Quadro 13 apresenta os sete fatores de que orientam os resultados de negócios e as respectivas afirmativas norteadoras utilizadas no método para levantar informações sobre as partes interessadas com relação às organizações avaliadas.

Ao analisar os “resultados de negócios” sob a ótica da tradução da reputação em comportamento mensurável, é possível revelar como a percepção das partes interessadas se converte em ações concretas de apoio, confiança e engajamento com a organização, reafirmando o perfil estratégico da reputação organizacional. Assim, ao monitorar esses indicadores, as organizações podem compreender a profundidade do vínculo estabelecido com seus *stakeholders*, antecipar tendências de comportamento e alinhar suas práticas de gestão à construção de relações duradouras e sustentáveis.

A Figura 7 exibida a seguir, apresenta de forma estruturada a classificação dos sentimentos, a divisão dos *drives*, os fatores motivacionais e os indicadores de resultados de negócios reputacionais que, em conjunto, formam o indicador de reputação corporativa das organizações pelo modelo *RepTrak*.

Figura 7 – Ilustração representativa de Reputação em 360° do método *RepTrak*



Fonte: *Global RepTrak*, 2024.

Como ferramenta tecnológica, o sistema *RepTrak* integra inteligência artificial e metodologia padronizada para avaliar percepções de *stakeholders* em diferentes regiões e setores, quantificando como as pessoas sentem, pensam e agem em relação às organizações. Estruturado em três dimensões, o modelo associa a reputação a fatores

emocionais, racionais e comportamentais, traduzindo-a em indicadores objetivos e comparáveis. Suas métricas permitem identificar riscos, oportunidades e comportamentos preditivos, transformando dados de percepção em *insights* estratégicos para orientar decisões, fortalecer relacionamentos e gerar valor de longo prazo às organizações e à sociedade.

Em 2023, o modelo *RepTrak* inseriu formas de mensuração relacionadas ao ESG em três pontuações de componentes correspondentes e, embora sejam mensurados de forma individualizada, o modelo aponta que estão interligados. Assim, as preocupações ambientais (Ambiental) dizem muito sobre o cuidado com as comunidades (Social) e como a organização opera (Governança) apresentando, dessa forma, o indicador geral de ESG. Desta forma apresenta-se (Quadro 14) a estrutura das métricas utilizadas pelo *RepTrak* para analisar as percepções dos *stakeholders* sobre ESG.

Quadro 14 – Indicadores ESG do método *RepTrak*.

| Dimensões    | Motivadores                                                                                                                         |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E</b>     | Reduz o impacto ambiental.<br>Protege do meio ambiente.<br>Utiliza de forma responsável os recursos naturais.                       |
| <b>S</b>     | Melhora a vida das pessoas.<br>Cuida dos seus funcionários.<br>Oferece oportunidades iguais.                                        |
| <b>G</b>     | Contribuição econômica positiva.<br>Práticas comerciais éticas e justas.<br>Transparência nas operações e na cadeia de suprimentos. |
| <b>Geral</b> | Média dos fatores motivacionais ESG.                                                                                                |

Fonte: Elaboração própria com base no modelo *RepTrak* (2024).

Embora seja considerado um modelo de métrica de reputação subjetiva de acordo com os grupos de interesse, o resultado e análise da percepção dos *stakeholders* estão relacionados à conduta de valor e dependem do acesso e da interpretação das informações relacionadas à organização. Isso reforça a teoria de que a reputação é a combinação de percepções que possuem diferentes grupos de interesse, tanto interna quanto externamente, como consequência do comportamento organizacional ao longo do tempo e que descreve sua capacidade de distribuir valor aos grupos mencionados, enfatizando a prioridade da comunicação corporativa constituída de forma estratégica, ampla e coerente.

Por fim, o método *RepTrak* quantifica como as pessoas sentem, pensam e agem em relação as empresas em todo o mundo. Todos os quesitos são apresentados aos *stakeholders* em formato de questionário e disponibilizam cinco possibilidades de

pontuação que correspondem a cinco faixas diferentes, de ruim a excelente. O modelo foi desenvolvido para pontuar (de 0 a 100) uma variedade abrangente (reputação, marca e ESG) de elementos quantificáveis de reputação, a fim de traçar um panorama completo de reputação corporativa e comparável a outras organizações.

#### 4.2.2 Dados do *Global RepTrak 100* 2024.

O modelo está estruturado em coletar globalmente repostas por meio de um questionário sistematizado tendo como respondentes as partes interessadas das organizações que, na concepção do *Institute*, são os que moldam a narrativa das marcas por meio de pensamentos, sentimentos e ações. A metodologia identifica as partes interessadas como Público em Geral Informado (PIB), que são indivíduos que conhecem a empresa e formam opinião sobre ela (*Global RepTrak*, 2024). Os dados coletados relacionados ao PIB formam o ***Reputation Score* (Índice de Reputação)**, indicador de referência ao vínculo emocional (sentimento, pensamento e ação) que uma empresa é capaz de criar com seus *stakeholders* e reflete um julgamento desenvolvido publicamente sobre a organização.

Em seguida, são utilizados dados censitários para compor a amostra diversificada, com classificações de partes interessadas igualmente representadas em diferentes regiões. Esse processo assegura que a integridade dos dados permaneça consistente ao longo do tempo. Com o apoio da inteligência artificial, a plataforma de inteligência reputacional combina e analisa essas classificações provenientes das pesquisas e as transforma em métricas de reputação. O modelo quantifica como as pessoas sentem, pensam e agem (fazem) em relação às empresas em escala global, atribuindo pontuações de 0 a 100 a uma variedade de elementos reputacionais. Essas pontuações são organizadas em cinco faixas de desempenho diferentes, variando de “Ruim” a “Excelente”.

Em 2023, o modelo *RepTrak* inseriu formas de mensuração relacionadas ao ESG em três pontuações de componentes correspondentes e, embora sejam mensurados de forma individualizada, o modelo aponta que estão interligados. Assim, as preocupações ambientais (Ambiental) dizem muito sobre o cuidado com as comunidades (Social) e como a organização opera (Governança) apresentando, dessa forma, o indicador geral de ESG.

O relatório de 2024 indicou uma pontuação de 69,1 pontos no indicador ESG Geral, 69,6 pontos no eixo Governança, 69,5 pontos no eixo Social e 68,1 pontos no eixo Ambiental, apresentando um aumento em comparação ao ano anterior de 1,7 pontos, 1,5 pontos, 1,5 pontos e 2 pontos, respectivamente (*Global RepTrak 100*, 2024).

#### **4.3 Correlações entre norma ABNT PR 2030:1 (2024) e reputação corporativa**

De forma mais específica e analisando os oito passos da norma ABNT PR 2030:1 (2024) é possível destacar correlações entre os passos direcionadores para a implantação do ESG nas corporações e os conceitos apresentados anteriormente relacionados à reputação corporativa.

Enquanto a norma ABNT PR 2030:1 (2024) aponta que a liderança tem papel fundamental na integração e condução das práticas ESG nas organizações considerando-se esse compromisso como estratégico e intencional da organização evidenciados no Passo 2 – Ter intenção estratégica, Fombrun (2018) relaciona a responsabilidade do líder em definir estratégias de relacionamento com os *stakeholders* refletindo no processo de percepção da imagem e reputação destes a partir da efetividade das práticas comunicacionais. Assim, cabe à liderança promover a cultura de governança ética, demonstrando compromisso pessoal e da organização com os princípios ESG e incentivando a transparência e responsabilidade de todos os níveis da organização podendo, desta forma, favorecer a percepção dos *stakeholders* sobre os compromissos da organização, tornando exponencialmente perceptível as ações responsivas que favorecem a percepção da imagem positiva e a reputação das organizações.

Seguindo as orientações da ABNT PR 2030:1 (2024) são papéis da liderança na condução do ESG evidenciados no passo 2: estabelecimento do compromisso e direcionamento estratégico, criação de estruturas de governança para o ESG, capacitação e engajamento dos trabalhadores, condução dos passos seguintes da Jornada ESG.

Outro aspecto relevante para a jornada ESG e a reputação corporativa é identificar e diagnosticar pontos fracos e pontos fortes da organização com relação a percepção das práticas organizacionais pelos *stakeholders* que precisam ser adequados ou servem como impulsionadores (Passo 3 – Diagnosticar).

Ao determinar a materialidade no contexto ESG é fundamental para a organização identificar os riscos e oportunidades por meio de processo estruturado que contribua para

a consciência da gestão e transparência nos relatórios de sustentabilidade. Assim, no passo 4, é possível mapear três perspectivas: materialidade financeira, materialidade de impacto (não financeira) e dupla materialidade. Na perspectiva da materialidade de impacto é possível observar os impactos fora do escopo financeiro, considerando os impactos positivos e negativos das atividades organizacionais em questões como mudanças climáticas, uso de recursos naturais, direitos humanos, saúde e segurança, entre outros, que podem influenciar percepções e decisões de partes interessadas, afetando a reputação e a licença social para operar das organizações. A análise das percepções sobre imagem e reputação das organizações a partir dos impactos causados em diferentes perspectivas torna-se essencial às organizações e para o método ESGRep, proposto neste estudo.

Assim, recomenda-se que seja utilizada a análise da materialidade que abranja as duas perspectivas: impactos que as atividades da organização geram sobre as pessoas, a economia, a sociedade e o meio ambiente (materialidade de impacto), e impactos relacionados aos riscos e oportunidades que esses agentes podem gerar sobre a organização, afetando sua capacidade de gerar valor (materialidade financeira) (ABNT PR 2030:1, 2024, p. 27).

Ao colocar em prática a implementação do modelo de gestão para práticas ESG, a organização necessariamente deve estabelecer estratégias e políticas em relação à sustentabilidade. A norma ABNT PR 2030:1 (2024) determina que sejam implementadas políticas que reflitam a intenção estratégica da organização de modo explícito e transparente, em declarações, compromissos e diretrizes que orientam a tomada de decisão e estimulam o atingimento de resultados e metas ambientais, sociais e de governança corporativa previamente estabelecidos. Ao registrar tais intenções e tornar público o seu posicionamento aos *stakeholders*, considera-se na visão de Fombrun (2018) que a organização está contribuindo para construir uma reputação positiva ao expor publicamente o compromisso com a o meio ambiente e a sociedade, refletindo e influenciando a identidade da organização perante os *stakeholders*. Desta forma, o engajamento das partes interessadas pode estabelecer um grau de lealdade, cooperação e confiança mútua a longo prazo a partir de diálogos contínuos, construtivos e dinâmicos demonstrando impacto positivo no desempenho de uma organização e na percepção que os públicos de relacionamento têm sobre ela.

A normativa também recomenda que a organização colete informações, identifique necessidades e expectativas das partes interessadas pertinentes a cada abordagem ESG, promovendo a integração entre gestão de processos e relacionamento com essas partes, da mesma forma que a concepção de Fombrun (2018) indica para a análise da reputação.

Por outro lado, os *stakeholders* tem como intenção genuína a criação de valor sobre as marcas e práticas da organização que impactam positivamente a agenda socioambiental, modelo econômico equilibrado, futuro sustentável para o planeta e para as novas gerações. Desta forma, Fombrun (2018) apontam que é possível as organizações gerarem valor compartilhado, ou seja, gerar valor econômico para as organizações ao mesmo tempo que promovem mudanças positivas na sociedade. A percepção sobre os impactos positivos das organizações na sociedade por parte dos *stakeholders* refletem na mudança de percepção e imagem positiva das organizações defendida por Fombrun (2018).

Ao considerar que a organização deve medir e monitorar o que foi planejado e está sendo implementado (passo 7), e fornecer evidências relativas ao desenvolvimento e implantação das práticas ESG, convém que a organização as torne conhecidas refletindo na reputação corporativa por parte dos *stakeholders*. Considera-se, portanto, que:

A medição e o monitoramento também estão conectados com a geração de capital reputacional, uma vez que os indicadores e evidências promovem a credibilidade das organizações e suas lideranças quanto aos seus compromissos com a gestão dos critérios ESG. (ABNT PR 2030:1, 2024, p. 35).

Por fim, relatar e comunicar aos *stakeholders* o desempenho relacionado a agenda ESG, seus impactos e transformações na sociedade são essenciais permitindo que as partes interessadas formem opinião e tomem decisões embasadas em evidências sobre as contribuições da organização para o desenvolvimento sustentável. A forma, o conteúdo e a periodicidade da comunicação devem levar em consideração o interesse dos *stakeholders* e podem ser apresentados utilizando-se diferentes ferramentas, entre elas estão os modelos de relatório de responsabilidade socioambiental que estarão expostos no capítulo 4 ou apresentados na norma ABNT PR 2030:1 (2024), no item 5.2.8.3 Elaboração de relatórios (2024, p. 36-38).

Ainda, de forma mais específica é possível destacar diversos pontos de convergência entre a norma ABNT PR 2030:1 (2024), os conceitos apresentados sobre reputação corporativa e o modelo *RepTrak* como direcionadores para a implantação do ESG nas organizações, pois ambos tratam da construção de valor organizacional baseado em confiança, transparência, legitimidade e percepção dos *stakeholders* como direcionadores estratégicos na tomada de decisões.

Os *stakeholders* são apresentados como centro das estratégias organizacionais quando Fombrun e Van Riel (1997) enfatizam que a reputação é construída a partir das

percepções dos públicos sobre o comportamento organizacional ao longo do tempo e, na norma ABNT PR 2030:1 (2024) direciona o engajamento contínuo e sistemático dos *stakeholders* para integrar critérios ESG à gestão organizacional, reconhecendo suas expectativas como insumos para decisões estratégicas a partir da escuta, mapeamento e, por fim, engajamento contínuo. Ambas sustentam que a reputação é reflexo da relação de confiança e seus públicos de interesse, e que o diálogo é o principal mecanismo de legitimação. Assim, o modelo *RepTrak* mede a reputação das empresas na percepção dos *stakeholders* em sete dimensões reputacionais, reafirmando que o reconhecimento da legitimidade e a reputação das organizações derivam da confiança construída na relação com os *stakeholders*, sendo essa interação o eixo central da mensuração e de valor social. Portanto, a reputação é considerada como o reflexo das percepções dos *stakeholders* sobre o comportamento organizacional, enquanto a escuta ativa é a condição de legitimidade e mecanismo direcionador das ações e tomadas de decisões pela organização.

No contexto da liderança, a norma ABNT PR 2030:1 (2024) e o modelo *RepTrak* orientam que a liderança deve ser conduzida sobre a direção estratégica, sendo proativa e comprometida, alinhada à missão, visão e propósito da organização e orientada por valores éticos, com compromisso contínuo aos critérios e cultura ESG, destacando a coerência entre discurso e prática. A literatura reconhece a liderança inspiradora como fator crítico na consolidação de reputações fortes e duradouras (Dowling, 2006), bem como a cultura organizacional é vista como núcleo da reputação (Hatch & Schultz, 2001). No modelo *RepTrak*, mede a dimensão Liderança, relacionada à visão, inspiração e responsabilidade corporativa. Assim, a cultura e a liderança formam o núcleo reputacional da organização, pois traduzem internamente os princípios que serão percebidos externamente, consolidando-se de dentro para fora das organizações a cultura de valorização das práticas ESG que sustentam o reconhecimento externo.

A ABNT PR 2030:1 (2024) reforça princípios de integridade, ética e transparência como fundamentos de uma governança sustentável e com reflexos de longo prazo, enquanto as teorias de Carrol (1999) e Fombrun (2018) apontam que a consistência ética e a transparência são fatores determinantes da credibilidade e confiança pública. O modelo *RepTrak*, ao analisar a dimensão Governança, demonstra a preocupação sobre a ética, transparência e justiça percebidas nas ações corporativas. Assim, há correspondência direta entre as práticas de governança quando aplicada de forma ética e transparente e a reputação institucional, funcionando como mecanismo preventivo à reputação, reduzindo riscos e fortalecendo a confiança pública. Quanto mais ética e

transparente a gestão, maior o reconhecimento público e a resiliência reputacional. Assim, a norma define como agir, a teoria explica por que isso constrói confiança e o *RepTrak* mede o quanto essa confiança é percebida.

Enquanto os conceitos estudados sobre reputação corporativa apontam que a reputação se forma a partir da percepção de valor e relevância das ações da empresa na sociedade (Fombrun; Van Riel, 1997), a normativa da ABNT orienta a identificação de temas materiais com base em relevância e impacto percebido pelos *stakeholders*, ambas partindo da percepção de legitimidade e utilidade das práticas organizacionais, mostrando que valor reputacional e valor material são interdependentes. Internamente, a norma recomenda a implantação de políticas de diversidade, equidade, saúde e bem-estar às organizações, como forma de compromisso social e demonstração de conduta corporativa de valorização das pessoas no ambiente de trabalho. O modelo *RepTrak* traduz essa percepção na dimensão Cidadania e Ambiente de Trabalho, que mede o compromisso da empresa como o meio ambiente e a contribuição para a sociedade, bem como o tratamento justo, condições oferecidas e a valorização das pessoas no ambiente de trabalho. Dessa forma, a reputação é consolidada quando as práticas ESG são percebidas como coerentes pelos *stakeholders*, com um propósito autêntico, ligando conduta (norma), narrativa (teoria) e percepção (mensuração) e vice-versa e, ao mesmo tempo, influenciando diretamente a relação de confiança entre público, organizações e marcas.

A norma regulamentadora incentiva a comunicação transparente, equilibrada e verificável dos compromissos ESG, com ênfase em relatórios e prestação de contas, da mesma forma que as teorias sobre reputação corporativa incentivam a comunicação estratégica e coerente com ferramenta essencial de construção simbólica para sustentar as narrativas reputacionais positivas, prestação de contas aos *stakeholders* e capazes de reforçar a imagem e a legitimidade organizacional garantindo a proximidade e coerência entre os discursos e práticas organizacionais. Já o modelo *RepTrak* avalia como a comunicação corporativa molda percepções em todas as dimensões do modelo, atuando como mediadora entre comportamento e imagem. Assim, ambas reconhecem que a comunicação é o principal elo entre práticas e percepções, sendo a narrativa comunicacional um vetor de reputação positiva das organizações. As três abordagens demonstram que a reputação é o reflexo simbólico da coerência entre o que a empresa faz, diz e é percebida fazendo.

Dessa forma, enquanto a norma enfatiza a necessidade de monitoramento de indicadores ESG e a integração à gestão estratégica, as teorias defendem a necessidade

de instrumentalizar a reputação como ativo mensurável e gerenciável. Apontam a comunicação como estratégia e as publicações de balanços sociais como ferramenta de prestação de contas à sociedade. O método *RepTrak* fornece a metodologia para medir, comparar e comprovar as percepções reputacionais, permitindo a mensuração empírica e fechando o ciclo de gestão da reputação.

Para a ABNT PR 2030:1 (2024), a gestão integrada à mitigação de riscos e à geração de valor sustentável voltado ao ESG estão intrinsecamente ligados à gestão de riscos organizacionais de longo prazo e, desta forma, pode ser percebido pelos *stakeholders* e favorecer a reputação das organizações como um ativo intangível que protege contra crises e amplia oportunidades de mercado atraindo talentos e investimento em capital e cenários favoráveis de negócios (Fombrun, 2018). Ambos convergem ao entender que a previsibilidade e a consistência de conduta reduzem vulnerabilidades e fortalecem a confiança social. Da mesma forma o modelo *RepTrak* quantifica o valor reputacional, associando reputação ao sucesso operacional e financeiro percebido pelos *stakeholders* com base na percepção às práticas ESG, sob uma lógica única de desempenho sustentável e percepção positiva.

O valor e reconhecimento da marca é apresentado pela norma ABNT 2030:1 (2024) como objetivo fim da implantação do processo de ESG nas organizações. As teorias apontam o valor compartilhado como estratégia reputacional para legitimar a empresa perante a sociedade. (Fombrun, 2018). O modelo *RepTrak* sintetiza o resultado das percepções nas dimensões em um índice de reputação, que reflete o valor emocional e racional atribuído à marca. Contudo, a reputação se consolida quando o propósito corporativo é percebido como autêntico e socialmente relevante, reconhecendo a reputação como ativo intangível estratégico que sustenta a vantagem competitiva e preferência do público.

Por fim, a normativa incentiva inovação sustentável e melhoria contínua nos processos que demonstram o grau de maturidade e favorecem soluções criativas para desafios ESG, enquanto as teorias apontam que a capacidade de adaptação reforça a resiliência reputacional (Dowling, 2006) e, portanto, o modelo *RepTrak* mede a percepção de modernidade, adaptabilidade e pioneirismo, tendo em vista que organizações inovadoras e responsáveis são vistas como líderes e confiáveis no longo prazo, demonstrando que as organizações evoluem sem comprometer sua integridade, o meio ambiente e o futuro da sociedade.

Contudo, a ABNT 2030 oferece um marco normativo, operacional e instrutivo para estruturar práticas ESG responsáveis; as teorias explicam o porquê essa prática importa; e o modelo *RepTrak* fornece as percepções e avaliações sobre a implantação desses processos, permitindo mensurar resultados sobre como as práticas são percebidas pelos *stakeholders* e o quanto refletem na reputação organizacional.

#### 4.4 Indicadores de reputação corporativa

Ainda que a natureza intangível represente um desafio à mensuração da reputação corporativa, a percepção dos *stakeholders* sobre uma organização influencia diretamente sobre a *performance* empresarial em diversos contextos. Desta forma, surge a necessidade de desenvolver indicadores objetivos e sistemáticos que contribuam para monitorar e avaliar a reputação organizacional de forma contínua e estratégica, apresentando parâmetros que podem ser utilizados de forma comparativa entre organizações visando a tomada de decisões alinhadas às expectativas dos *stakeholders* e reforçando que a gestão de reputação corporativa tem se consolidado como uma questão estratégica para as organizações.

Apesar da crescente valorização da reputação corporativa — tanto em publicações acadêmicas quanto em *rankings* de prestígio empresarial, como os promovidos anualmente pela revista *Fortune* —, as empresas ainda enfrentam o desafio de definir, medir e administrar esse ativo intangível de forma consistente e eficaz.

Em um ambiente marcado por intensa exposição midiática, transparência crescente e exigências sociais amplificadas, torna-se essencial compreender como a empresa é percebida por seus diferentes públicos e, portanto, mapear os fatores-chave que influenciam essas percepções, considerando a diversidade de *stakeholders* com os quais a organização se relaciona.

Assim, é importante gerir proativamente a reputação corporativa a fim de prevenir riscos de comprometer a imagem de uma organização; criar alinhamento estratégico entre a comunicação e os *stakeholders*; perceber qual o valor das marcas corporativas que pode ser transportado para as marcas de produtos e serviços da empresa; identificar a existência de ligação direta entre reputação, comportamento dos *stakeholders* e resultados do negócio e diferenciar a empresa das empresas concorrentes. Tudo isso só é possível

quando são estabelecidas formas de mensuração de resultados que levem a interpretação de fatores do ambiente e das percepções dos públicos de relacionamento no contexto da reputação corporativa e ESG.

Assim, antes de abordar os indicadores relacionados ao modelo proposto nessa pesquisa, é necessário compreender o significado de indicadores de maneira geral e outros conceitos associados como: índice, meta e padrão.

O termo indicador é originário do latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar. Os indicadores podem comunicar ou informar sobre o progresso em direção a uma determinada meta, como, por exemplo, o desenvolvimento sustentável, mas também podem ser entendidos como um recurso que deixa mais perceptível uma tendência ou fenômeno que não seja imediatamente detectável (Hammond et. al., 1995 *apud* Bellen, 2006, p. 41).

Nesse sentido, embora um indicador possa ser mensurável, sua interpretação depende de significado, contexto e percepção. Essa percepção se aproxima das teorias de reputação corporativa, que compreendem a reputação como uma construção social das interpretações coletivas sobre o comportamento organizacional (Fombrun; Van Riel, 1997; Dowling, 2006). E, segundo Holling (1978 *apud* Bellen, 2006), um indicador é uma medida do comportamento do sistema em termos de atributos expressivos e perceptíveis. Nessa lógica, os indicadores reputacionais não apenas medem, mas também comunicam e interpretam tendências simbólicas sobre a organização na percepção dos *stakeholders*.

Para Gallopin (1996 *apud* Bellen, 2006), a mais importante característica do indicador é a relevância para o processo de tomada de decisão, tanto para os tomadores de opinião quanto para o público. Os indicadores podem simplificar ou resumir informações relevantes, fazendo com que certos fatores que ocorrem na realidade se tornem mais aparentes, sejam quantificados e comuniquem ações relevantes. Assim, Bellen (2006, p. 42) afirma que “o objetivo dos indicadores é agregar e quantificar informações de modo que sua importância fique mais aparente.” Reforça a ideia de os indicadores buscam simplificar “as informações sobre fenômenos complexos tentando melhorar com isso o processo de comunicação.”

Assim, indicadores podem adotar diferentes significados e alguns termos normalmente são utilizados como norma, padrão, meta e objetivo. Nos indicadores de desenvolvimento sustentável, pode-se afirmar que os conceitos de padrão e norma são semelhantes como, por exemplo, a ABNT PR 2030:1 (2024) como objeto deste estudo.

Representam fundamentos estabelecidos ou desejados por determinados órgãos institucionais ou obtidos por um consenso social e são utilizados como um valor técnico de referência. E, por outro lado, as metas representam uma intenção, valores específicos a serem alcançados e estabelecidos por meio de processos decisórios (Bellen, 2006, p. 45).

Para o modelo GRI (*Global Reporting Initiative*) é importante que qualquer método estabeleça princípios básicos para o um tema material seja devidamente controlado. São eles: comparabilidade - é necessário que a metodologia de monitoramento do tema permita a comparação com outros períodos, outras organizações; exatidão - as informações utilizadas devem ter o máximo de precisão possível; clareza - os temas precisam ser claros e de pleno entendimento por todas as partes interessadas; e confiabilidade - os temas precisam ser informados de forma confiável, com uma avaliação de terceira parte, por exemplo (Goi Junior, 2023).

As necessidades de desenvolver indicadores de ESG e reputação corporativa para esse estudo, parte do princípio de que a reputação corporativa é um ativo intangível e, portanto, para a sua materialização exige-se instrumentos analíticos capazes de traduzir percepções e comportamentos organizacionais em evidências mensuráveis. A criação e monitoramento de métrica ou indicadores de reputação corporativa torna-se um meio de aproximar dimensões simbólicas e práticas, permitindo observar de forma objetiva fenômenos que são subjetivos e interpretativos e, ainda, capazes de orientar decisões estratégicas e antecipar riscos reputacionais (Fombrun, 2018).

Além disso, ao alinhar-se a *frameworks* reconhecidos, como o *RepTrak*, a ABNT PR 2030:1 (2024) e os princípio ESG, as organizações passam a adotar uma lógica de avaliação contínua, na qual a reputação deixa de ser apenas um ativo simbólico e assume papel de indicador de desempenho corporativo e competitividade sustentável.

Ao traduzir percepções em dados verificáveis, as métricas de reputação corporativa tornam-se instrumento de avaliação e reconhecimento social que sustentam a chamada licença social para operar, fortalecendo o círculo de confiança entre a organização e seus *stakeholders*.

No contexto do ESG, essa necessidade é evidente quando consideramos que as dimensões Ambiental, Social e de Governança representam percepções sociais de legitimidade e compromisso ético e podem ser mensuráveis pela organização, entretanto,

também devem ser percebidos pelos *stakeholders* considerando as percepções a partir daquilo que as organizações comunicam.

Desse modo, desenvolver indicadores que traduzam aspectos intangíveis em parâmetros observáveis favorecem para a compreensão de como as práticas corporativas se convertem em reconhecimento simbólico e vantagem competitiva das práticas de ESG na construção da reputação corporativa de forma contínua, dinâmica e mensurável.

## 5 O MODELO ESGREP

O modelo ESGRep (*Environmental, Social, Governance e Reputation*, em português, Ambiental, Social, Governança e Reputação) proposto neste estudo tem como objetivo permitir que a organização identifique e reconheça o estágio de maturidade das organizações e a percepção dos *stakeholders* sobre a reputação organizacional em relação as práticas de ESG, a partir do modelo integrado de indicadores de ESG e reputação corporativa.

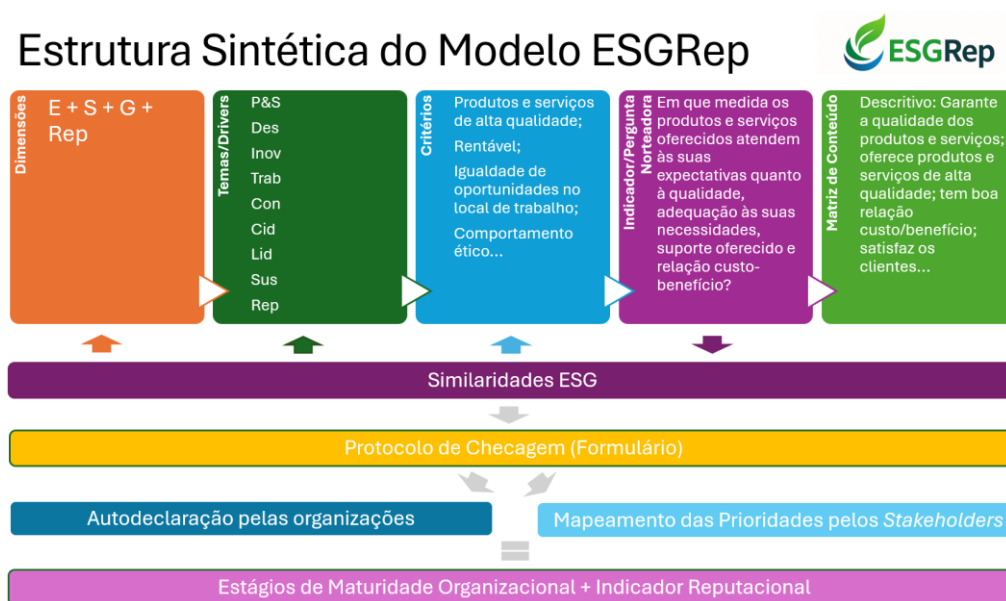
O método ESGRep permita que a organização compreenda em que nível de maturidade está a organização em relação ao ESG, possibilitando um planejamento estratégico mais assertivo; ajuda identificar oportunidades de melhorias nas práticas ambientais, sociais e de governança; fornece dados e *insights* que auxiliam na tomada de decisões estratégicas da alta gestão, garantindo que as ações de ESG atendam as expectativas do mercado e da sociedade; bem como compreender a percepção dos *stakeholders* sobre suas ações relacionadas às práticas de ESG, fortalecer a reputação corporativa a partir da comunicação estratégica das ações da agenda ESG, potencializando a credibilidade no mercado, atraindo investidores e parceiros de negócios.

A aplicação do modelo ESGRep poderá contribuir para maior clareza nas ações e compromissos da organização, aumentando a confiança dos *stakeholders*, permitindo ouvi-los de maneira estruturada e tornando-os parte ativa no processo de evolução do ESG da empresa e em benefício da sociedade.

A coleta de informações do modelo ESGRep pode ser realizada de forma permanente e contínua como o objetivo de obter dados em série histórica e cronológica, o que permite também a aplicação de análises matemáticas capazes de modelar e calcular os efeitos causais dos indicadores de reputação com relação às expectativas dos *stakeholders*. Assim, parte do modelo está estruturado em torno das percepções que os indivíduos ou grupos têm a respeito de uma organização e dos valores que contribuem para a geração de reputação.

De forma ilustrativa, a Figura 8 – Estrutura Sintética do Modelo ESGRep apresenta sinteticamente a estrutura do modelo ESGRep que será detalhado nas subseções seguintes desse trabalho.

Figura 8 – Estrutura Sintética do Modelo ESGRep



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 8 apresenta as dimensões Ambiental (E), Social (S), Governamental (G) e Reputacional (Rep), os Temas ou *Drivers* que definem estrategicamente os indicadores relacionados e o detalhamento dos Critérios que englobam cada Tema. Para facilitar a aplicabilidade em formato de questionários, foram criadas as perguntas norteadoras que direcionam as respostas da autodeclaração das organizações e a percepção dos *stakeholders* às referências de similaridades ESG e Reputacional inovadoras do modelo, oportunizando o diagnóstico organizacional e o direcionamento assertivo das decisões estratégicas e práticas relacionadas ao ESG. A fim de apoiar e esclarecer a quais conteúdos, indicadores ou assuntos estratégicos as organizações precisam direcionar seus esforços de desempenho ao ESG, foi desenvolvida a matriz de conteúdo para cada indicador de forma complementar ao grau de similaridade.

Com a estrutura do método idealizada, foi necessária a validação do método. Dessa forma, criou-se um protocolo de checagem usando estrutura de formulário *online* para a coleta das informações das organizações e *stakeholders*, incluindo a definição de prioridades dos esforços das práticas ESG pelas organizações respeitando a percepção dos públicos de interesse. Com os resultados é possível analisar e comparar a autodeclaração organizacional e a percepção dos *stakeholders*, resultando, de forma comparativa, em indicadores mensuráveis e categorizando as organizações em estágios de maturidade organizacional. Por fim, de forma geral, o índice reputacional aponta a

comparação das percepções podendo ser utilizado como um indicador de evolução periódico que reflete as atualizações das práticas organizacionais e da percepção dos *stakeholders*.

### **5.1 Definindo *stakeholders* para aplicabilidade do modelo ESGRep**

Para este trabalho, na tentativa de otimizar a pesquisa e englobar *stakeholders* aplicáveis a quaisquer organizações do primeiro, segundo e terceiro setor, constituem-se aos *stakeholders* os seguintes títulos:

1. Colaboradores/Funcionários
2. Acionistas/Sócios/Investidores
3. Conselhos Administrativos
4. Sindicatos
5. Clientes
6. Consumidores
7. Distribuidores (intermediários)
8. Fornecedores
9. Prestadores de Serviços
10. Concorrentes
11. Comunidade local
12. Sociedade Civil Organizada (ONGs, movimentos sociais, associações)
13. Governo
14. Órgãos Reguladores e Fiscalizadores
15. Imprensa e meios de comunicação
16. Instituições financeiras (bancos, fundos e seguradoras)
17. Instituições acadêmicas e centros de pesquisa
18. Plataformas digitais e canais de distribuição
19. Clientes potenciais
20. Influenciadores e formadores de opinião

Desta forma, a seguir (Quadro 15) é possível analisar a expectativa dos grupos de interesse a fim de traçar possíveis estratégias de ações e relacionamento duradouro a partir da aplicabilidade do método pelas diversas tipologias de organizações, facilitando a análise dos resultados e tomadas de decisões.

Quadro 15 – Identificação dos *stakeholders*, expectativas e ações da empresa para método ESGRep.

| <i>Stakeholder</i>                                                             | <i>Expectativa do grupo</i>                   | <i>Exemplos de Ações da Empresa</i>                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Colaboradores/<br>Funcionários                                                 | Confiança e<br>Valorização                    | Garantir ambiente seguro, oferecer desenvolvimento profissional, promover reconhecimento e escuta ativa.                      |
| Acionistas/Sócios/<br>Investidores                                             | Credibilidade e<br>retorno financeiro         | Apresentar resultados consistentes, ter visão estratégica de longo prazo, garantir transparência nas finanças.                |
| Conselhos<br>Administrativos                                                   | Governança e<br>desempenho                    | Apresentar indicadores claros, seguir boas práticas de compliance, fornecer informações regulares e confiáveis.               |
| Sindicatos                                                                     | Diálogo e justiça<br>trabalhista              | Manter canal de negociação aberto, cumprir acordos coletivos, respeitar os direitos dos trabalhadores.                        |
| Clientes                                                                       | Confiabilidade e<br>qualidade                 | Cumprir prazos, manter qualidade dos produtos/serviços, oferecer suporte técnico e relacionamento próximo.                    |
| Consumidores                                                                   | Segurança e valor<br>percebido                | Garantir produtos seguros, com boa relação custo-benefício, comunicar com transparência e responsabilidade.                   |
| Distribuidores<br>(intermediários)                                             | Parceria e eficiência                         | Estabelecer políticas comerciais justas, garantir disponibilidade de produtos, oferecer suporte logístico.                    |
| Fornecedores                                                                   | Relação ética e<br>previsível                 | Cumprir prazos de pagamento, manter contratos claros, promover relações duradouras baseadas em confiança.                     |
| Prestadores de<br>Serviços                                                     | Respeito e<br>oportunidade de<br>continuidade | Integrar nas operações, fornecer orientações claras, valorizar a parceria e dar feedbacks construtivos.                       |
| Concorrentes                                                                   | Competição justa                              | Respeitar legislações antitruste, evitar práticas desleais, fomentar inovação ética no mercado.                               |
| Comunidade local                                                               | Respeito e<br>contribuição social             | Gerar empregos, mitigar impactos ambientais, investir em projetos sociais locais.                                             |
| Sociedade Civil<br>Organizada (ONGs,<br>movimentos<br>sociais,<br>associações) | Compromisso social<br>e diálogo               | Apoiar causas legítimas, colaborar em ações de impacto social, manter escuta ativa com os grupos.                             |
| Governo                                                                        | Legalidade e<br>contribuição<br>econômica     | Cumprir obrigações legais e fiscais, participar de políticas públicas setoriais, fomentar desenvolvimento regional.           |
| Órgãos<br>Reguladores e<br>Fiscalizadores                                      | Conformidade e<br>transparência               | Atender normas e auditorias, fornecer informações precisas, responder prontamente a exigências legais.                        |
| Imprensa e meios<br>de comunicação                                             | Acesso à informação<br>e transparência        | Manter canais de comunicação acessíveis, oferecer informações de interesse público, agir com responsabilidade comunicacional. |
| Instituições<br>financeiras (bancos,<br>fundos e<br>seguradoras)               | Solidez e segurança                           | Manter boa reputação de crédito, apresentar garantias e dados financeiros confiáveis, respeitar contratos.                    |
| Instituições<br>acadêmicas e<br>centros de pesquisa                            | Cooperação e<br>produção de<br>conhecimento   | Apoiar projetos de pesquisa e inovação, participar de programas de estágio e extensão, investir em ciências aplicadas.        |
| Plataformas digitais<br>e canais de<br>distribuição                            | Integração e<br>performance                   | Adotar tecnologias compatíveis, manter dados atualizados, cumprir metas de entrega e comunicação.                             |
| Clientes potenciais                                                            | Atratividade e<br>confiança                   | Desenvolver branding estratégico, demonstrar diferenciais competitivos, garantir boa experiência de contato inicial.          |
| Influenciadores e<br>formadores de<br>opinião                                  | Coerência e propósito                         | Cultivar reputação positiva alinhada posicionamentos públicos, manter coerência entre discurso e prática.                     |

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 15 – Identificação dos *stakeholders*, expectativas e ações da empresa para método ESGRep, correspondente a identificação de *stakeholders*, suas expectativas e exemplos de ações empresariais, foi elaborado com base na literatura de gestão de *stakeholders* (Davies et. al., 2003; Freeman, 1984; Dowling, 2001) e nas características dos objetos de estudo contemplados nessa pesquisa. Trata-se, portanto, de uma construção conceitual fundamentada, porém metodologicamente flexível, uma vez que o grau de interesse, influência e relacionamento de cada público pode variar conforme o setor, porte, modelo de governança e estratégia organizacional.

Dessa forma, as expectativas atribuídas a cada *stakeholder* e os exemplos de ações da empresa não devem ser interpretados como categorias rígidas ou universais, mas sim como referências adaptáveis, capazes de serem ajustadas à realidade específica de cada organização analisada.

## 5.2 Estrutura do método ESGRep

O modelo ESGRep propõe **cinco níveis** de estágio de maturidade em relação aos critérios ESG tendo como base as recomendações da ABNT PR 2030:1 (2024) e adaptado a índices de reputação corporativa apontados na metodologia *RepTrak*, que busca identificar onde a organização se encaixa no cenário atual para que seja possível a organização traçar sua trajetória de evolução na maturidade dos critérios ESG e da reputação corporativa. A proposta de modelo ESGRep serve como instrumento de avaliação, fomento e certificação de práticas de responsabilidade socioambiental, de governança corporativa e de preservação da reputação positiva de uma organização.

O Quadro 16 – Estágios de maturidade para o modelo ESGRep, descreve os cinco estágios que representam a evolução da maturidade para o modelo ESGRep, referenciando os estágios recomendados pela ABNT PR 2030:1 (2024) de maneira proporcional.

Quadro 16 – Estágios de maturidade para o modelo ESGRep.

| Estágios                               | Estágio 1  | Estágio 2     | Estágio 3 | Estágio 4   | Estágio 5     |
|----------------------------------------|------------|---------------|-----------|-------------|---------------|
| <b>Conforme<br/>ABNT PR<br/>2030:1</b> | Elementar  | Não Integrado | Gerencial | Estratégico | Transformador |
| <b>Modelo<br/>ESGRep</b>               | Estrutural | Emergente     | Definido  | Consolidado | Disruptivo    |

Fonte: Elaboração própria.

Assim, o modelo de avaliação do ESGRep está representado por cinco estágios de evolução crescentes e propostos de forma escalonada e cumulativa, sendo apresentados no estágio 1 como estrutural, estágio 2 como emergente, estágio 3 como definido, estágio 4 como consolidado e estágio 5 como disruptivo nas organizações com relação às práticas ESG e Reputacional, conforme apresentado na Figura 9:

Figura 9 – Estágios de maturidade escalonado para o modelo ESGRep.



Fonte: Elaboração própria.

A partir dessa classificação, torna-se possível identificar o estágio atual de maturidade ESG e reputacional da organização de forma classificatória e comparativa, além de direcionar a orientação e evolução das estratégias organizacionais. O propósito é possibilitar a identificação de um processo estruturado e evolutivo para que a organização possa avançar progressivamente em níveis mais elevados de maturidade em termos de conformidade normativa e, sobretudo, em relação à percepção dos *stakeholders*. A leitura diagnóstica posiciona a organização em um mapa evolutivo, permitindo que sejam identificadas lacunas prioritárias, oportunidades de melhoria e direcionamento estratégico para tomadas de decisões, alinhando práticas, governança e reputação à expectativa crescente da sociedade.

O Quadro 17 – Descrição dos estágios e critérios de maturidade do método ESGRep, apresentam os critérios de maturidade para cada estágio, tomando como base a ABNT PR 2030:1 (2024):

Quadro 17 – Descrição dos estágios e critérios de maturidade do método ESGRep.

| Estágios  | Nomenclatura | Crítérios de Maturidade                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estágio 1 | Estrutural   | Não há intenção ou há discussões iniciais que demonstram a intenção do desenvolvimento de práticas ESG na organização.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Estágio 2 | Emergente    | As ações ainda não podem ser consideradas práticas ESG tendo em vista que estão sendo tratadas de forma a atender a legislação ou por meio de práticas dispersas e não há conscientização e envolvimento da alta gestão com os temas ESG.                                                                                                                                                                        |
| Estágio 3 | Definido     | A liderança possui consciência em relação ao ESG e as práticas operacionais são gerenciadas em processos estruturados com foco em mitigação de riscos de imagem, reputação e melhorias em eficiência e qualidade.                                                                                                                                                                                                |
| Estágio 4 | Consolidado  | A liderança desenvolve e integra estrategicamente a abordagem orientada para as práticas ESG em todos os sistemas, processos e iniciativas, bem como promove a inovação tecnológica ou novos modelos de negócio com objetivos, metas, indicadores de desempenho e monitoramento contínuos que apresentam estratégias específicas que englobam temas relacionados ao ESG, tornando-se um diferencial competitivo. |
| Estágio 5 | Disruptivo   | A organização posiciona-se e é percebida como referência nas práticas ESG sendo inspiração de modelos de sistemas e processos disruptivos de forma estratégica frente a outras corporações, além de atuar para impactar e influenciar outras organizações ao seu setor de atividade e cadeias de valor, favorecendo impacto e influência positivos e contínuos nas temáticas relacionadas ao ESG.                |

Fonte: Adaptado de ABNT PR 2030:1 (2024).

Na sequência, deu-se a elaboração do método considerando cada eixo das práticas ESG (ambiental, social e governança) citados na ABNT PR 2030:1 (2024), acrescentando-se um eixo relacionado à reputação corporativa, inspirado no modelo *RepTrak*, tendo em vista que ambos são considerados como objetivo de estudo deste trabalho e o impacto das práticas de ESG na reputação corporativa das organizações. Assim, os eixos foram identificados como Dimensão Ambiental (E), Dimensão Social (S), Dimensão Governança (G) e Dimensão Reputacional (Rep).

Em consequente, o modelo recebeu critérios de avaliação (Tabela 1) visando padronizar, pontuar e enquadrar os resultados das avaliações nos respectivos estágios pré-definidos para o modelo ESGRep, sendo apresentados em escala de 0 (zero) a 2 (dois) pontos, sendo:

Tabela 1 – Escala de pontuação para o método ESGRep.

| Escala | Nota de referência – Tratamento de Dados | Descrição dos critérios |
|--------|------------------------------------------|-------------------------|
| 0      | 0                                        | Não atende              |
| 1      | 12,5                                     | Atende parcialmente     |
| 2      | 25                                       | Atende totalmente       |
| 2      | 25                                       | Não aplicável           |

Fonte: Elaboração própria

As organizações que autodeclararem a opção “não atende” relacionada a pergunta norteadora, não devem pontuar considerando a ausência da prática ESG. As organizações que autodeclararem que “atende parcialmente” conforme a pergunta norteadora, somarão 1 ponto a questão relacionada. E, para as organizações que autodeclararem que “atendem totalmente” aos requisitos expostos na pergunta norteadora, somarão 2 pontos aos seus resultados. Caso a autodeclaração apontar que a ação não se aplica à organização, seguindo o contexto da pergunta norteadora, a organização deve pontuar 2 pontos considerando que, mesmo não sendo obrigada a colocar em prática tão ação, não pode deixar de receber a pontuação para não configurar uma desvantagem em relação as organizações que, por obrigatoriedade, devem praticar tal ação. As mesmas regras se aplicam a percepção dos *stakeholders*.

Exclusivamente para o tratamento dos dados, foi necessário a criação de uma nota de referência facilitando a contagem da média aritmética entre os indicadores de todas as dimensões, possibilitando a contagem e determinação do estágio de maturidade.

As dimensões ESGRep foram organizadas em temas e subdivididos em critérios que serão apresentados detalhadamente no item 5.2 – Matriz de Conteúdo. Para cada critério das dimensões Ambiental, Social e de Governança Corporativa, há critérios entendidos como relevantes e estão baseados em regulações, normas técnicas, compromissos globais, entre outros documentos nacionais e internacionais que foram usados para compor a ABNT PR 2030:1 (2024). Considerando-se que, para cada segmento de negócio, torna-se necessário adaptar os critérios aplicáveis à determinadas organizações, enquanto outros critérios não são aplicáveis dependendo do nicho de negócio, ou seja, não são necessários ou obrigatórios por lei o enquadramento e execução. Sendo assim, para que o método tenha validade para todos os seguimentos sem distinção ou prejuízos, torna-se necessário inserir a escala de alternativa “não aplicável” considerando a ausência do requisito. Nestes casos, ao optar por essa resposta no questionário, a referida organização recebe a pontuação máxima (2 pontos) correspondente com a pergunta, igualmente quando uma organização exerce a obrigatoriedade de aplicabilidade do critério e possui a efetiva prática instaurada e aplicada na organização. Ao optar pela alternativa “não atende”, a organização não pontua (0 pontos). A mesma regra se aplica aos respondentes intitulados por *stakeholders*, considerando que, na ausência de conhecimento técnico sobre a obrigatoriedade, a organização não pode ser prejudicada.

A soma de cada dimensão totaliza 25 pontos, sendo que a cada 5 pontos, a organização atinge um estágio de desenvolvimento subsequente em cada dimensão. Ainda é possível avaliar o desenvolvimento da organização por estágio tendo em vista a pontuação individual por dimensões e total ao modelo ESGRep, conforme ilustra a Tabela 2 - Pontuação por estágios de desenvolvimento do ESGRep.

Tabela 2 – Pontuação por estágios de desenvolvimento do modelo ESGRep.

| <b>Estágios de Desenvolvimento do ESGRep</b> |                           |                        |                            |                              |                 |
|----------------------------------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------|
| <b>Estágios</b>                              | <b>Dimensão Ambiental</b> | <b>Dimensão Social</b> | <b>Dimensão Governança</b> | <b>Dimensão Reputacional</b> | <b>ESGRep</b>   |
| Estágio 1                                    | 0 a 5 pontos              | 0 a 5 pontos           | 0 a 5 pontos               | 0 a 5 pontos                 | 0 a 20 pontos   |
| Estágio 2                                    | 6 a 10 pontos             | 6 a 10 pontos          | 6 a 10 pontos              | 6 a 10 pontos                | 21 a 40 pontos  |
| Estágio 3                                    | 11 a 15 pontos            | 11 a 15 pontos         | 11 a 15 pontos             | 11 a 15 pontos               | 41 a 60 pontos  |
| Estágio 4                                    | 16 a 20 pontos            | 16 a 20 pontos         | 16 a 20 pontos             | 16 a 20 pontos               | 61 a 80 pontos  |
| Estágio 5                                    | 21 a 25 pontos            | 21 a 25 pontos         | 21 a 25 pontos             | 21 a 25 pontos               | 81 a 100 pontos |
| Total                                        | 25 pontos                 | 25 pontos              | 25 pontos                  | 25 pontos                    | 100 pontos      |

Fonte: Elaboração própria.

A pontuação total possível para cada dimensão é distribuída de forma equitativa entre as questões que compõem o método, podendo alcançar 25 pontos por dimensão. A evolução nos estágios de maturidade ocorre progressivamente a cada intervalo de 20 pontos cumulativos, podendo alcançar até 100 pontos determinando o estágio 5 de maturidade organizacional.

Portanto, tal pontuação é resultado da somatória de respostas a cada pergunta norteadora considerando a escala de pontuação e nota de referência. Assim, cada dimensão apresenta de forma equilibrada um determinado peso pela resposta lógica.

### 5.2.1 Estrutura do grau de prioridade

Como proposta de ranqueamento das organizações participantes do Método ESGRep, criou-se a estrutura de pesos para identificar “prioridades” para todos os temas da dimensão ESG e Reputacional, a partir das respostas obtidas em questionário estruturado, aplicado junto aos distintos grupos de *stakeholders*. As respostas fornecidas pelos participantes são convertidas em pesos relativos, de modo a indicar o grau de

prioridade atribuído a cada dimensão investigada e representam as demandas emergentes da sociedade com relação às práticas das organizações.

O procedimento metodológico adotado visa captar a intensidade das preferências expressas a partir da coleta de dados na Etapa 2 (mapeamento com os *stakeholders*), obtida por meio das respostas ao questionamento “*Na sua opinião, a preocupação das organizações deveria estar focada conforme o grau de prioridade em...*”, determinando o grau de prioridade e os anseios sociais que as organizações devem dar às práticas relacionadas ao ESG e reputação corporativa predominantes no período pesquisado. Dessa forma, com base nas respostas coletadas, pode-se determinar o nível de prioridade que as organizações devem dar aos respectivos *drivers* considerando a preferência dos públicos de relacionamento conforme o interesse no desenvolvimento das práticas de ESG.

Os temas prioritários estão estruturados da seguinte forma: Produtos e Serviços (*Products & Services*), Desempenho (*Performance*), Inovação (*Innovation*), Ambiente de Trabalho (*Workplace*), Conduta (*Conduct*), Cidadania (*Citizenship*), Liderança (*Leadership*), Sustentabilidade (*Sustainability*), Reputação (*Reputation*).

No método, cada resposta será convertida em peso relativo, refletindo o grau de prioridade atribuído pelos respondentes a determinadas dimensões investigadas. Esse procedimento assegura a mensuração da frequência média das escolhas e a identificação da intensidade das preferências, compondo uma visão hierarquizada das percepções sociais acerca das práticas de ESG e reputação corporativa.

O Quadro 18 ilustra os temas avaliados e expostos aos *stakeholders*. Cada tema apresentado está relacionado aos critérios do método ESGRep e que, por sua vez, possuem um indicador apresentado em formato de pergunta norteadora no questionário, tornando possível mapear a similaridade entre o grau de prioridade relacionado ao tema, critério e o próprio indicador.

A aplicabilidade prática do modelo exigiu a utilização de escalas de mensuração possibilitando a mensuração do indicador como “extremamente prioritário (5 pontos), prioritário (4 pontos), neutro (3 pontos), pouco prioritário (2 pontos) e não prioritário (1 ponto).

Quadro 18 – Identificação dos temas, critérios e pergunta norteadora do modelo ESGRep para mapeamento das prioridades conforme os interesses sociais.

| <b>Priority</b> | <b>Drivers/Tema</b>                                       | <b>Descrição</b>                                                               | <b>Critérios</b>                                                                                                                                                  | <b>Indicador/Pergunta norteadora</b>                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P&S             | Produtos e Serviços<br>( <i>Products &amp; Services</i> ) | Produtos e serviços de alta qualidade e que atendem a necessidade dos clientes | Produtos e serviços de alta qualidade;<br>Atende às necessidades do cliente;<br>Apoia produtos e serviços;<br>Produtos e serviços com boa relação custo-benefício | Em que medida os produtos e serviços oferecidos atendem às suas expectativas quanto à qualidade, adequação às suas necessidades, suporte oferecido e relação custo-benefício?                                                |
| Des             | Desempenho<br>( <i>Performance</i> )                      | Desempenho organizacional                                                      | Rentável;<br>Supera as expectativas financeiras;<br>Fortes perspectivas de crescimento                                                                            | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em termos de rentabilidade, superação de metas financeiras e perspectivas de crescimento futuro?                                                            |
| Inov            | Inovação<br>( <i>Innovation</i> )                         | Inovação adaptável e mudanças sociais                                          | Empresa inovadora;<br>Fácil adaptação a mudanças;<br>Primeiro a lançar novos produtos/serviços no mercado.                                                        | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas com relação a capacidade de inovação, adaptabilidade às mudanças e liderança no lançamento de novos produtos ou serviços?                                   |
| Trab            | Ambiente de Trabalho<br>( <i>Workplace</i> )              | Ambiente de Trabalho justo e igualitário                                       | Igualdade de oportunidades no local de trabalho;<br>Recompensa os funcionários de forma justa;<br>Preocupa-se com o bem-estar dos funcionários                    | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em relação a promoção de um ambiente de trabalho justo, com igualdade de oportunidades, reconhecimento adequado e cuidado com o bem-estar dos funcionários? |
| Con             | Conduta<br>( <i>Conduct</i> )                             | Conduta ética, responsável e transparente nos negócios                         | Comportamento ético;<br>Justo em fazer negócios;<br>Aberto e transparente                                                                                         | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em relação a atuação ética, justa nas relações de negócio e com transparência em suas ações?                                                                |
| Cid             | Cidadania<br>( <i>Citizenship</i> )                       | Cidadania e impactos positivos na sociedade                                    | Influência positiva na sociedade;<br>Consciência ambiental;<br>Apoio a causas sociais.                                                                            | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em relação a responsabilidade social por meio de ações ambientalmente conscientes, apoio a causas sociais e com impacto positivo na sociedade?              |

Continua...

Continuação...

| <b>Priority</b> | <b>Drivers/Tema</b>                              | <b>Descrição</b>                                      | <b>Crítérios</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Indicador/Pergunta norteadora</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lid             | Liderança<br>( <i>Leadership</i> )               | Liderança Estratégica de Pessoas                      | Bem-organizado;<br>Excelência em gestão;<br>Liderança cativante;<br>Visão clara do futuro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Em que medida a liderança da organização é bem estruturada, composta por gestores competentes, líderes respeitosos e inspiradores, com uma visão clara para o futuro dos negócios da organização?                                                                                                                    |
| Sus             | Sustentabilidade de<br>( <i>Sustainability</i> ) | Sustentabilidade de e redução dos impactos ambientais | Governança, Social e Ambiental: compromisso, transparência, ética e impacto positivo;<br>Ambiental: Reduz o impacto ambiental;<br>Ambiental: Protege do meio ambiente;<br>Ambiental: Utiliza de forma responsável os recursos naturais;<br>Social: Melhora a vida das pessoas;<br>Social: Cuida dos seus funcionários;<br>Social: Oferece oportunidades iguais.<br>Governança: Contribuição econômica positiva;<br>Governança: Práticas comerciais éticas e justas;<br>Governança: Transparência nas operações e na cadeia de suprimentos. | De modo geral, em que medida o desempenho da organização demonstra compromisso consciente, ética em suas ações, transparência nas formas de comunicação e relacionamento e atende às expectativas em relação a práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) gerando impacto positivo na sociedade? |
| Rep             | Reputação<br>( <i>Reputation</i> )               | Reputação favorável de organização                    | Recomendar;<br>Dizer Positivo;<br>Benefício da dúvida;<br>Confie em fazer a coisa certa;<br>Comprar produtos recomendados;<br>Investir;<br>Trabalhar para;<br>Reputação Geral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Você considera que as ações colocadas em prática pela organização, relacionadas ao ESG, são favoráveis para a imagem e reputação positiva da organização e podem ser percebidas pelos seus públicos de relacionamento e interesse?                                                                                   |

Fonte: Elaboração própria.

Conforme a média lógica de respostas para cada *driver*/tema, distribui-se de forma equilibrada, um peso individual para cada critério, podendo ser analisado de forma individualizada em quais critérios a organização obtém impactos positivos ou que precisam ser estrategicamente estruturados para otimizar resultados melhores na próxima edição da aplicabilidade do método ESGRep. A seguir (Quadro 19), uma exemplificação baseada em dados ilustrativos.

Quadro 19 – Exemplificação da identificação de prioridade considerando o peso relativo do método – *Drive Conduta*.

| <b>Priority</b> | <b>Drivers</b>                | <b>Peso Prioritário</b> | <b>Crítérios</b>                                                          | <b>Peso Individual por Critério</b>                                                       |
|-----------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Con             | Conduta<br>( <i>Conduct</i> ) | 30%                     | Comportamento ético;<br>Justo em fazer negócios;<br>Aberto e transparente | Comportamento ético – 10%<br>Justo em fazer negócios – 10%<br>Aberto e transparente – 10% |

Fonte: Elaboração própria.

Considerando os dados do quadro anterior (Quadro 19), se na etapa 2 do questionário, o peso médio do *Drive Conduta* obtiver mensuração de 30% no total, será dividido pelo número de critérios que compõe o *drive* para identificar o peso médio individual de cada critério. Dessa forma, ao realizar a autoavaliação na etapa 1, a organização poderá identificar quais critérios precisará direcionar esforços para melhorar o seu desempenho e a comunicação das suas ações a fim de favorecer o nível de percepção dos *stakeholders* sobre suas ações que reflete na reputação corporativa.

Os pesos podem ser revisados e atualizados a cada período da aplicação da pesquisa pública (etapa 2 – anualmente, por exemplo), a partir do reposicionamento e opinião dos *stakeholders* extraído conforme o momento atual, sendo possível comparar o grau de importância com relação à ação da organização e a prioridade dada pelos *stakeholders* aos temas atuais da sociedade.

Ainda, torna-se possível considerar que, para cada questionamento sobre a prioridade dada pelo *stakeholder*, a percepção reflete em uma ou mais dimensões do ESG, podendo dessa forma, identificar qual das dimensões recebe maior evidência no processo avaliativo durante o período mapeado, usando-se o critério de referencial descrito correlacionado ao impacto e similaridade de cada quesito.

Esse procedimento permite à organização compreender os pontos de maior atenção para o seu desempenho e alinhar as práticas ESG com as expectativas sociais, econômicas e ambientais emergentes. Ao relacionar as respostas dos *stakeholders*, descritas em formatos de pesos, com as dimensões do ESG, a empresa consegue verificar se suas ações estão mais fortemente associadas ao aspecto ambiental, social ou de governança, favorecendo o direcionamento estratégico e a alocação de recursos de forma equilibrada.

Além disso, essa análise possibilita identificar lacunas ou incoerências entre o discurso e a prática organizacional, oferecendo subsídios para a revisão das políticas

internas, programas de responsabilidade socioambiental e iniciativas de governança. Dessa maneira, o acompanhamento periódico e comparativo dos pesos atribuídos contribui para o fortalecimento da reputação corporativa, ao evidenciar um método orientado pela materialidade e pela legitimidade social frente às transformações contemporâneas.

A adoção desse método busca assegurar que o resultado não seja limitado à visão unilateral da organização ou de especialistas, mas que incorpore a perspectiva da sociedade como agente avaliador. Nesse sentido, o ranqueamento obtido representa uma hierarquização das expectativas coletivas, traduzidas em indicadores comparáveis entre diferentes organizações, bem como o reconhecimento de que a legitimidade das práticas ESG depende da capacidade das empresas em responder às demandas percebidas por seus públicos de interesse, fortalecendo a reputação corporativa e a licença social para operar.

Assim, a construção do *ranking* não se limita a um exercício classificatório, mas configura-se como instrumento de diagnóstico social. Ao refletir as prioridades atribuídas pelos respondentes, o processo possibilita identificar lacunas de desempenho, orientar estratégias de melhoria e promover maior alinhamento entre as iniciativas organizacionais e as expectativas da sociedade. Em última instância, esse mecanismo amplia a transparência e a *accountability* das organizações, consolidando a participação social como elemento estruturante na avaliação e no aprimoramento das práticas ESG.

Com a identificação das prioridades conforme a opinião dos *stakeholders*, pode-se direcionar esforços para as áreas de maior relevância percebida, estabelecendo planos de ação estratégicos alinhados aos riscos reputacionais e às expectativas sociais, principalmente antecipando tendências e interesses genuínos por parte dos *stakeholders*, tornando-os agentes participativos e influenciadores nas tomadas de decisões das organizações. Esse mapeamento permite que a organização priorize investimentos, ajuste políticas internas e desenvolva iniciativas capazes de gerar valor sustentável e fortalecer sua licença social para operar direcionando esforços que simbolizam também a preocupação e o interesse genuíno dos *stakeholders*.

### 5.2.2 Grau de similaridade

Para apresentação do método ESGRep de forma válida e consistente, considerando o impacto de cada questão associada às dimensões Ambiental, Social, Governança e Reputacional, tornou-se necessária a realização de uma análise semântica por grau de similaridade de conteúdo e impacto reputacional trazendo autenticidade ao método ESGRep. Essa etapa metodológica teve como objetivo assegurar que cada questão do instrumento de pesquisa estivesse conceitualmente alinhada às dimensões do modelo, em especial à dimensão Reputacional, evitando classificações rígidas ou interpretações fragmentadas dos indicadores avaliados.

O grau de similaridade, no contexto do método ESGRep se configura como um mecanismo metodológico de validação estrutural e integração conceitual do instrumento de pesquisa. Sua função consiste em verificar a coerência entre os enunciados das questões, os temas abordados e os potenciais impactos reputacionais associados às práticas ESG, garantindo que os indicadores utilizados representem, de forma consistente, os temas que se propõem a avaliar. Desta forma, a matriz de conteúdo (detalhada na subseção 5.3 Matriz de Conteúdo: quadro referencial do método) foi também utilizada de forma complementar para encontrar as similaridades dos critérios em cada dimensão do ESGRep, cruzando as informações com as questões que compõem o instrumento de pesquisa.

Foram utilizados critérios de observância sobre o contexto dos enunciados das questões relacionando-o com a cobertura dimensional (indicando a qual dimensão o enunciado está relacionado de forma total ou parcial), correspondência do escopo (indicando se o enunciado relaciona-se com o mesmo escopo de ação que a matriz de conteúdo descreve), alinhamento com evidências (se o enunciado da questão permite inferir evidência objetiva conforme descrições da matriz de conteúdo), consistência semântica (se a linguagem do enunciado reflete os mesmos conceitos-chaves apresentados da matriz de conteúdo) e correspondência com *drivers* reputacionais (se o resultado das ações organizacionais apresentadas no enunciado impactam os fatores que constroem reputação).

Assim, o grau de similaridade existe para ligar ESG (prática) à reputação (percepção) e foi concebido como elemento de conexão entre as práticas ESG e seus potenciais efeitos reputacionais. Ao identificar a proximidade conceitual entre determinados indicadores ESG e atributos reputacionais, o método permite compreender

como uma mesma prática organizacional pode influenciar simultaneamente mais de uma dimensão do ESG e impactar a percepção dos *stakeholders* sobre a organização.

A análise de similaridade orienta como os dados devem ser interpretados atuando como um filtro interpretativo dos resultados do método ESGRep, evitando que as respostas sejam analisadas de forma isolada ou compartimentada. Ao reconhecer que diferentes questões podem expressar conteúdos semanticamente próximos ou efeitos reputacionais convergentes, o modelo amplia a leitura dos dados e favorece uma análise integrada dos resultados.

O grau de similaridade permite o agrupamento de questões em núcleos temáticos de significado, considerando a dimensão ESG à qual pertencem e, principalmente, o tipo de impacto reputacional associado. O método organiza o questionário em núcleos de significados, não apenas em blocos ESG. Esse procedimento reconhece que conteúdos expressos de forma distinta podem representar o mesmo modelo analítico, garantindo maior consistência na categorização e no tratamento dos dados.

Por exemplo, práticas relacionadas à transparência, ética e conformidade podem ser classificadas formalmente na dimensão de Governança, mas apresentam elevado grau de similaridade com atributos reputacionais como confiança, credibilidade e legitimidade. Assim, ao questionar “De modo geral, em que medida o desempenho da organização demonstra compromisso consciente, ética em suas ações, transparência nas formas de comunicação e relacionamento e atende às expectativas em relação a práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) gerando impacto positivo na sociedade?”, estarão correlacionados critérios nas dimensões Ambiental (E), Social (S), Governança (G) e Reputacional (Rep) do método, considerando principalmente os impactos causados pelas práticas organizacionais em relação a percepção dos *stakeholders*. A análise de similaridade permite reconhecer essas sobreposições conceituais, evitando classificações rígidas e ampliando a compreensão dos impactos reputacionais das práticas ESG avaliadas.

Essa etapa metodológica possibilitou identificar correspondências conceituais e temáticas entre os indicadores de ESG e os aspectos de reputação corporativa, garantindo que a análise das respostas não se restrinja a uma leitura exclusivamente quantitativa de temas, mas contemple também a coerência e a relevância do conteúdo analisado. A análise de similaridade possibilita agrupar temas que compartilham o mesmo significado ou

intenção, conectar conteúdos por afinidade temática e, principalmente, reconhecer que determinados conteúdos distintos que, embora expressos de formas diferentes, podem produzir efeitos reputacionais convergentes e impactar simultaneamente mais de uma dimensão ESG.

A análise semântica por grau de similaridade possibilita, portanto, estabelecer vínculos entre os enunciados das questões, as correlações com as dimensões Ambiental, Social, de Governança e Reputacional, e os impactos reputacionais potenciais, considerando o modo como cada prática ou indicador pode contribuir para a percepção social da organização. Nesse sentido, a reputação corporativa é compreendida no método ESGRep como uma variável transversal, que integra e amplifica os resultados das demais dimensões, refletindo a forma como as práticas ESG são percebidas e avaliadas pelos *stakeholders*.

No intuito de sintetizar esse processo metodológico, evidenciando como os temas, critérios e indicadores do modelo foram categorizados a partir de sua proximidade conceitual e de seu potencial impacto reputacional, foi desenvolvido um quadro sintético da matriz de análise por grau de similaridade e impacto que fundamenta a estrutura metodológica do modelo ESGRep, evidenciando como os temas, critérios e impactos associados às dimensões Ambiental (E), Social (S), Governança (G) e Reputacional (Rep) se interrelacionam de forma integrada e transversal.

O preenchimento da matriz, explicitada logo abaixo, por meio de marcação (sendo “✗” para não similar e “✓” para similar) representa a existência de similaridade conceitual e impacto reputacional entre cada tema ESG e os respectivos atributos reputacionais, levando-se em consideração os critérios adotados para esse fim (observância sobre o contexto dos enunciados das questões relacionando-o com a cobertura dimensional, correspondência do escopo, alinhamento com evidências, consistência semântica e correspondência com *drivers* reputacionais). Essa marcação não indica desempenho ou intensidade, mas sim correspondência semântica e funcional, demonstrando que determinados temas do ESG influenciam simultaneamente múltiplos atributos reputacionais e, em alguns casos, mais de uma dimensão do ESG.

Na coluna vertical (Quadro 20, logo abaixo), estão organizados os temas e critérios, agrupados inicialmente conforme a dimensão predominante do ESG. Na dimensão Ambiental (E) são contemplados aspectos como mudanças climáticas, recursos

hídricos, biodiversidade, economia circular, gestão ambiental e prevenção da poluição. Na dimensão Social (S), incluem-se temas relacionados a diálogo social, direitos humanos, diversidade, relações de trabalho e responsabilidade na cadeia de valor. Já a dimensão Governança (G) abrange governança corporativa, conduta empresarial, práticas de controle e gestão, bem como transparência e integridade. A dimensão Reputacional reúne atributos perceptivos, como confiança, admiração, ética, recomendação e reputação geral. Dessa forma, evidencia que os atributos reputacionais são impactados por múltiplas dimensões do ESG e Reputacional, confirmando o caráter transversal da reputação corporativa no modelo ESGRep. Essa transversalidade é explicitada na última coluna da matriz, que sintetiza a integração entre as três dimensões do ESG e seus efeitos agregadores sobre a reputação.

Quadro 20 – Recorte da Matriz de Similaridade para exemplificação da estrutura.

|                            |                                                        |                                                         | (Products & Services)                                                                                                                                                         | Rep                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                                        |                                                         | Em que medida os produtos e serviços oferecidos atendem às suas expectativas quanto à qualidade, adequação às suas necessidades, suporte oferecido e relação custo-benefício? | Você considera que as ações colocadas em prática pela organização, relacionadas ao ESG, são favoráveis para a imagem e reputação positiva da organização e podem ser percebidas pelos seus públicos de relacionamento e interesse? |
| /Similaridade/Indicador -> |                                                        |                                                         |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                    |
| Impactos                   |                                                        |                                                         | E + S + G                                                                                                                                                                     | E + S + G                                                                                                                                                                                                                          |
| E                          | Mudanças climáticas                                    | Mitigação de emissões de gases de efeito estufa         | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Adaptação às mudanças climáticas                        | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Eficiência energética                                   | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            | Recursos hídricos                                      | Uso da água                                             | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Gestão de efluentes                                     | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            | Biodiversidade e serviços ecossistêmicos               | Conservação e uso sustentável da biodiversidade         | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Conservação e uso sustentável dos oceanos               | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Uso sustentável do solo                                 | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            | Economia circular e gestão de resíduos                 | Economia circular                                       | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Gestão de resíduos                                      | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            | Gestão ambiental e prevenção da poluição               | Gestão ambiental                                        | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibração)        | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Qualidade do ar (emissão de poluentes)                  | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Gerenciamento de áreas contaminadas                     | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
| S                          | Diálogo social e desenvolvimento territorial           | Produtos perigosos                                      | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Investimento social privado                             | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Diálogo e engajamento das partes interessadas           | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            | Direitos humanos                                       | Impacto social                                          | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Respeito aos direitos humanos                           | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Combate ao trabalho forçado ou compulsório              | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            | Diversidade, equidade e inclusão                       | Combate ao trabalho infantil                            | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Políticas e práticas de diversidade e equidade          | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Cultura e promoção de inclusão                          | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            | Relações e práticas de trabalhos                       | Desenvolvimento profissional                            | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Saúde e segurança ocupacional                           | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Qualidade de vida                                       | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
| G                          | Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor | Liberdade de associação                                 | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Política de remuneração e benefícios                    | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Relacionamento com consumidores e clientes              | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            | Governança corporativa                                 | Relacionamento com os fornecedores                      | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Estrutura e composição da governança corporativa        | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade    | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            | Conduta empresarial                                    | Compliance, programa de integridade e práticas          | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste) | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Engajamento das partes interessadas                     | X                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            | Práticas de controle e gestão                          | Gestão de riscos do negócio                             | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Controles internos                                      | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Auditorias interna e externa                            | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Ambiente legal e regulatório                            | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Gestão da segurança da informação                       | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
| Rep                        | Reputação                                              | Privacidade de dados pessoais                           | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Transparência na gestão                                 | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Responsabilização (prestação de contas)                 | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato         | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Recomendar                                              | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Dizer Positivo                                          | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Benefício da dúvida                                     | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Confie em fazer a coisa certa                           | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Comprar - produtos recomendados                         | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Investir                                                | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Trabalhar para                                          | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                                        | Reputação em Geral                                      | ☑                                                                                                                                                                             | ☑                                                                                                                                                                                                                                  |

Fonte: Elaboração própria.

Assim, cada critério está correlacionado às perguntas (na primeira linha horizontal) que fazem parte do instrumento de pesquisa, apontando os potenciais impactos que essas práticas podem gerar tanto nas dimensões ESG quanto na percepção reputacional da organização. O quadro 20 identifica com o símbolo de *check* (✓) em verde, os impactos que englobam ou podem ocorrer a partir da percepção dos *stakeholders* com relação a pergunta norteadora em cada critério. Já os critérios que não são impactados ou não possuem inferência a partir das perguntas norteadoras, foram identificados com um sinal negativo (✗) em laranja. Essa correlação permite identificar como os diferentes temas avaliados influenciam, de forma direta ou indireta, a construção da reputação corporativa, evidenciando a interdependência entre práticas ambientais, sociais e de governança e a forma como são percebidas pelos *stakeholders*.

Na linha superior da matriz, são apresentados os temas reputacionais e organizacionais considerados no modelo, tais como produtos e serviços (P&S), desempenho (Des), inovação (Inov), ambiente de trabalho (Trab), conduta (Con), cidadania (Cid), liderança (Lid) e percepção geral (Rep) e estão estruturados e apresentados em formato de perguntas, as mesmas que compõem o instrumento de pesquisa do método ESGRep, refletem a forma como as partes organizacionais são percebidas pelos *stakeholders* e constituem a base reputacional integrada ao modelo.

No Quadro 21, apresentam-se as perguntas norteadoras que compõem o modelo e determinam os temas organizacionais otimizados, no contexto geral do modelo ESGRep.

Quadro 21 – Perguntas norteadoras que compõem os *drivers* do modelo ESGRep para análise de similaridade e impacto.

| <b>Produtos e Serviços (Products &amp; Services)</b>                                                                                                                          | <b>Desempenho (Performance)</b>                                                                                                                      | <b>Inovação (Innovation)</b>                                                                                                                                                                 | <b>Ambiente de Trabalho (Workplace)</b>                                                                                                                                                                                      | <b>Conduta (Conduct)</b>                                                                                                                                      | <b>Cidadania (Citizenship)</b>                                                                                                                                                                                  | <b>Liderança (Leadership)</b>                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Em que medida os produtos e serviços oferecidos atendem às suas expectativas quanto à qualidade, adequação às suas necessidades, suporte oferecido e relação custo-benefício? | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em termos de rentabilidade, superação de metas, perspectivas de crescimento futuro? | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas com relação a capacidade de inovação, adaptabilidade e às mudanças e liderança no lançamento de novos produtos ou serviços? | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em relação a promoção de um ambiente de trabalho justo, com igualdade de oportunidades, reconhecimento adequado e cuidado com o bem-estar dos funcionários? | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em relação a atuação ética, justa nas relações de negócio e com transparência em suas ações? | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em relação a responsabilidade social por meio de ações ambientalmente conscientes, apoio a causas sociais e com impacto positivo na sociedade? | Em que medida a liderança da organização é bem estruturada, composta por gestores competentes, líderes respeitosos e inspiradores, com uma visão clara para o futuro dos negócios da organização? |

Fonte: Elaboração própria.

Em específico, o Quadro 22 apresenta as perguntas norteadoras que compõem os critérios específicos e geral relacionados às práticas de ESG. Ainda, a pergunta norteadora direcionada ao contexto de afirmação sobre a percepção de reputação dos *stakeholders* sobre as organizações é apresentada na última coluna.

Quadro 22 – Perguntas norteadoras relacionados aos *drivers* de ESG e Reputação em geral para análise de similaridade e impacto.

| Geral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | E                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | S                                                                                                                                                                 | G                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Rep                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De modo geral, em que medida o desempenho da organização demonstra compromisso consciente, ética em suas ações, transparência nas formas de comunicação e relacionamento e atende às expectativas em relação a práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) gerando impacto positivo na sociedade? | Em que medida a organização implementa práticas ambientais responsáveis voltadas à mitigação das emissões de gases do efeito estufa, adaptação às mudanças climáticas, uso eficiente de recursos naturais (como água e energia), gestão de efluentes e resíduos, conservação da biodiversidade e dos oceanos, uso sustentável do solo, economia circular, controle de poluentes atmosféricos e sonoros, gestão de áreas contaminadas, e manejo seguro de produtos perigosos? | Em que medida a organização contribui positivamente para a sociedade ao melhorar a vida das pessoas, cuidar de seus funcionários e promover oportunidades iguais? | Em que medida a organização adota práticas estruturadas e transparentes de governança corporativa que integrem propósito sustentável, programas de integridade e compliance (incluindo anticorrupção e antitruste), engajamento das partes interessadas, gestão de riscos e controles internos, auditorias, conformidade legal e regulatória, proteção de dados, prestação de contas e a publicação de relatórios ESG ou de sustentabilidade?" | Você considera que as ações colocadas em prática pela organização, relacionadas ao ESG, são favoráveis para a imagem e reputação positiva da organização e podem ser percebidas pelos seus públicos de relacionamento e interesse? |

Fonte: Elaboração própria.

A leitura horizontal da matriz permite compreender como um mesmo impacto ou prática organizacional se conecta a diferentes atributos reputacionais intrínsecos às questões que estruturam o método ESGRep, reforçando a ideia de que as ações ESG não produzem efeitos isolados. Por exemplo, práticas relacionadas à mitigação das mudanças climáticas ou à ética empresarial, embora formalmente associadas às dimensões ambiental ou de governança, apresentam elevado grau de similaridade com atributos reputacionais como confiança, credibilidade e recomendação.

Na dimensão Ambiental, um exemplo comparativo (ver Quadro 23) é quando as perguntas norteadoras sobre “produtos e serviços” e “*performance* – desempenho da organização”, ambas impactam os mesmos critérios de formas diferentes. Em “produtos e serviços”, pode haver relação e impactos nos critérios de economia criativa, gestão de resíduos e gestão ambiental, de forma parcial ou total. Desta forma, na matriz de similaridade estão apontados com o símbolo de “*check*”, em verde, essa possibilidade de correlação. O mesmo acontece com os mesmos critérios quando a pergunta norteadora se refere a “*performance*”. Já os critérios de “uso de água” e “gestão de efluentes” não são impactos pela pergunta relacionada a “produtos e serviços”, portanto estão identificados

negativamente com um “x” em laranja, enquanto a pergunta sobre “*performance* organizacional” possui impacto direto ou parcial nesses critérios e podem ser percebidos pelos *stakeholders*, recebendo o símbolo de “*check*”, em verde.

Quadro 23 – Apresentação dos impactos sobre os drivers de "produtos e serviços" e “*performance* – desempenho organizacional” no estudo de similaridade da dimensão Ambiental.

|                            |                                          |                                                       | Produtos e Serviços<br>(Products & Services)                                                                                                                                         | Desempenho<br>(Performance)                                                                                                                                              |
|----------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                          |                                                       | Em que medida os <b>produtos e serviços</b> oferecidos atendem às suas expectativas quanto à qualidade, adequação às suas necessidades, suporte oferecido e relação custo-benefício? | Em que medida o <b>desempenho da organização</b> atende às expectativas em termos de rentabilidade, superação de metas financeiras e perspectivas de crescimento futuro? |
| /Similaridade/Indicador -> |                                          |                                                       |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                          |
|                            |                                          |                                                       | Impactos                                                                                                                                                                             | E + S + G                                                                                                                                                                |
| E                          | Mudanças climáticas                      | Mitigação de emissões de gases de efeito estufa (GEE) | X                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            |                                          | Adaptação às mudanças climáticas                      | X                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            |                                          | Eficiência energética                                 | X                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            | Recursos hídricos                        | Uso da água                                           | X                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            |                                          | Gestão de efluentes                                   | X                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            | Biodiversidade e serviços ecossistêmicos | Conservação e uso sustentável da biodiversidade       | X                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            |                                          | Conservação e uso sustentável dos oceanos             | X                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            |                                          | Uso sustentável do solo                               | X                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            | Economia circular e gestão de resíduos   | Economia circular                                     | ✓                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            |                                          | Gestão de resíduos                                    | ✓                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            | Gestão ambiental e prevenção da poluição | Gestão ambiental                                      | ✓                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            |                                          | Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações)     | X                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            |                                          | Qualidade do ar (emissão de poluentes)                | X                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            |                                          | Gerenciamento de áreas contaminadas                   | X                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |
|                            |                                          | Produtos perigosos                                    | X                                                                                                                                                                                    | ✓                                                                                                                                                                        |

Fonte: Elaboração própria.

Na apresentação do Quadro 24, é possível avaliar todas as perguntas norteadoras que impactam os critérios da dimensão Reputacional (em azul claro). Embora haja diferenças entre os *drivers* relacionados a “liderança”, práticas ambientais (E), sociais (S) e de governança (G), entre outros drivers, a percepção dos *stakeholders* é afetada pelas ações organizacionais e refletem no grau de confiança, relacionamento e opinião pública, portanto, todos os critérios são apontados com impacto direto sobre o quesito e recebem o símbolo de “*check*”, em verde.

Quadro 24 – Exemplos de perguntas norteadoras que impactam os critérios relacionados à Dimensão Reputacional.

|     |           | Geral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | E                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | S                                                                                                                                                                 | G                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Rep                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |           | De modo geral, em que medida o desempenho da organização demonstra compromisso consciente, ética em suas ações, transparência nas formas de comunicação e relacionamento e atende às expectativas em relação a práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) gerando impacto positivo na sociedade? | Em que medida a organização implementa práticas ambientais responsáveis voltadas à mitigação das emissões de gases do efeito estufa, adaptação às mudanças climáticas, uso eficiente de recursos naturais (como água e energia), gestão de efluentes e resíduos, conservação da biodiversidade e dos oceanos, uso sustentável do solo, economia circular, controle de poluentes atmosféricos e sonoros, gestão de áreas contaminadas, e manejo seguro de produtos perigosos? | Em que medida a organização contribui positivamente para a sociedade ao melhorar a vida das pessoas, cuidar de seus funcionários e promover oportunidades iguais? | Em que medida a organização adota práticas estruturadas e transparentes de governança corporativa que integrem propósito sustentável, programas de integridade e compliance (incluindo anticorrupção e antitruste), engajamento das partes interessadas, gestão de riscos e controles internos, auditorias, conformidade legal e regulatória, proteção de dados, prestação de contas e a publicação de relatórios ESG ou de sustentabilidade?" | Você considera que as ações colocadas em prática pela organização, relacionadas ao ESG, são favoráveis para a imagem e reputação positiva da organização e podem ser percebidas pelos seus públicos de relacionamento e |
|     |           | /Similaridade/Indicador ->                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                         |
|     |           | Impactos                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | E + S + G                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | E                                                                                                                                                                 | S                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | G                                                                                                                                                                                                                       |
| Rep | Reputação | Recomendar<br>Dizer Positivo<br>Benefício da dúvida<br>Confiar em fazer a coisa certa<br>Comprar - produtos recomendados<br>Investir<br>Trabalhar para<br>Reputação em Geral                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                         |

Fonte: Elaboração própria.

A pergunta “*Você considera que as ações colocadas em prática pela organização, relacionadas ao ESG, são favoráveis para a imagem e reputação positiva da organização e podem ser percebidas pelos seus públicos de relacionamento e interesse?*” que compõe a última coluna do estudo do grau de similaridade, considerando os critérios de mapeamento do grau de similaridade e sua abrangência generalizada, é o indicador que impacta e representa a percepção dos *stakeholders* em todas as dimensões e critérios do modelo ESGRep.

Assim, a matriz apresentada não tem a função de mensurar desempenho, mas de estruturar a lógica interpretativa do modelo, assegurando que a avaliação da maturidade ESG considere, de forma integrada, as práticas organizacionais e seus impactos reputacionais percebidos pelos *stakeholders*. Essa abordagem reforça a consistência metodológica do ESGRep e a capacidade de traduzir a complexidade das práticas ESG em diagnósticos estratégicos e reputacionais aplicáveis à gestão organizacional.

Ainda, esse procedimento metodológico reforça a validade do ranqueamento proposto pelo modelo ESGRep, na medida em que as práticas organizacionais avaliadas passam a ser analisadas em função de sua dimensão (ESG) e pelo seu impacto reputacional agregado. Dessa forma, o Quadro 20 acima sintetiza o processo de categorização adotado, evidenciando como as dimensões do ESG dialogam diretamente com a construção e manutenção da reputação corporativa de forma ampla, correlata e integrada da relação entre as práticas ESG e reputação corporativa.

Além disso, a análise de similaridade atua como um filtro interpretativo dos resultados, permitindo à organização compreender quais práticas concentram maior

relevância estratégica e reputacional, bem como alinhá-las com as expectativas sociais, econômicas e ambientais emergentes. Ao relacionar as respostas dos *stakeholders*, expressas por meio de pesos atribuídos, com as dimensões do ESG e seus respectivos graus de similaridade, torna-se possível identificar se as ações organizacionais estão mais fortemente associadas aos aspectos ambientais, sociais ou de governança, favorecendo o direcionamento estratégico e a alocação equilibrada de recursos.

Para as organizações, a análise do grau de similaridade a partir das respostas coletadas junto aos *stakeholders* possibilita a utilização dos dados como instrumento estratégico para a elaboração de planos de ação orientados à melhoria contínua. Ao identificar quais práticas ESG apresentam maior ou menor convergência com os atributos reputacionais percebidos, a organização consegue priorizar iniciativas com maior potencial de impacto reputacional e social, direcionando esforços e recursos de forma mais assertiva. Esse processo permite transformar percepções em diagnósticos acionáveis, evidenciando lacunas entre discurso e prática, bem como oportunidades de fortalecimento da governança, da sustentabilidade operacional e do relacionamento com os públicos de interesse. Dessa forma, o uso da análise de similaridade no ESGRep contribui para a construção de planos de ação fundamentados na materialidade dos temas, na legitimidade social e no alinhamento estratégico entre práticas ESG e reputação corporativa.

Por fim, essa análise possibilita identificar lacunas, incoerências ou assimetrias entre o discurso institucional e as práticas efetivamente percebidas pelos *stakeholders*, oferecendo subsídios para a revisão das políticas internas, programas de responsabilidade socioambiental e iniciativas de governança. O acompanhamento periódico e comparativo dos pesos atribuídos, orientado pelo grau de similaridade, contribui para o fortalecimento da reputação corporativa, ao evidenciar um método fundamentado na materialidade dos temas ESG, na legitimidade social frente às transformações contemporâneas e na coerência entre práticas organizacionais e percepção dos públicos de interesse.

### **5.3 Matriz de conteúdo: quadro referencial do método**

A partir dos critérios estabelecidos no método ESGRep, com base nos requisitos da ABNT PR 2030:1 (2024) e da metodologia *RepTrak*, buscou-se estruturar uma matriz de conteúdo visando apresentar indicadores de desempenho de forma a padronizar a

aplicabilidade do método, considerando a necessidade de tabulação e análise das respostas. Ainda, a matriz de conteúdo possibilita uma avaliação mais sistemática, instrutiva, esclarecedora e comparável dos dados obtidos, favorecendo a precisão na interpretação dos resultados. Para as organizações, com base nessas informações sistematizadas, é possível o ajuste das práticas ESG e ressignificação da reputação corporativa assegurando a tomada de decisões adequadas a diferentes realidades e contextos aplicados, bem como possibilitar estratégias de ação para moldar a percepção positiva dos públicos de relacionamento.

Como forma de parametrizar a análise do estágio de desenvolvimento das organizações para o método ESGRep, torna-se necessário apresentar a estrutura de temas, critérios, indicadores e descritivo de avaliação para cada dimensão Ambiental, Social, Governança corporativa e Reputacional.

Desta forma, as dimensões Ambiental, Social, de Governança e Reputacional apresentam uma matriz de conteúdo relevante para analisar e medir o impacto de cada tema e critério, a partir de indicadores que serão mensurados pelo método para cada dimensão da proposta, facilitando o formato de medição de cada indicador.

Para as dimensões Ambiental, Social e de Governança, a matriz de conteúdo segue a referência da ABNT PR 2030:1 (2024) considerando-se como matriz de conteúdo os temas e critérios apresentados no capítulo 7 – Temas e critérios ESG relevantes (ABNT PR 2030:1, 2024, p. 41-135), que foram entendidos como essenciais para identificar as práticas de cada dimensão e relacioná-las aos estágios de maturidade das organizações. Reconhecendo a importância do órgão ABNT, das normativas ABNT no cenário nacional e a Norma ABNT PR 2030:1 (2024) que foram selecionados com base em regulações, normas, frameworks e compromissos globais, bem como o objetivo deste trabalho, não há o intuito de revisar tal conteúdo considerado como estratégico e já esgotado em sua ampla análise e estruturação.

Para a dimensão Reputacional, o modelo *RepTrak* torna-se base para a construção da matriz de conteúdo, considerando a existência da ferramenta há aproximadamente 20 anos no mercado internacional, tendo como evidência a participação de mais de 243 mil respostas de pesquisas coletadas globalmente em 14 grandes economias no ano de 2023 (publicação em 2024). Portanto, considera-se um modelo testado e comprovadamente

eficaz na mensuração dos indicadores de reputação corporativa (*Global Rep Track 100*, 2024).

É importante ressaltar que os temas e critérios ESG variam para cada organização ou nicho de negócio e, para eliminar possíveis inconsistências no momento da avaliação de maturidade das organizações, foi criado o critério “não se aplica” com pontuação igual aos critérios “atende plenamente” a fim de igualar ou não determinar prejuízos nos quesitos não aplicáveis à organização.

Desta forma, apresenta-se no subitem a seguir os temas, critérios, indicadores e descritivos a fim de compor todas as dimensões do modelo ESGRep.

### 5.3.1 Dimensão Ambiental

A dimensão Ambiental se refere a gestão dos impactos ambientais positivos e negativos da organização, abrangendo todo o ciclo produtivo da organização, incluindo a gestão do processo e o uso dos recursos naturais utilizados até a geração de resíduos.

O objetivo desta dimensão é avaliar as práticas organizacionais relacionadas à questão ambiental e oferecer informações adequadas para aprimorar a gestão dos impactos ambientais pela organização, de forma a incentivar a redução, mitigação ou eliminação dos impactos negativos e a ampliar os impactos positivos, gerando valor à organização e preservando o meio ambiente em que está inserido, auxiliando a integração destes conceitos na estratégia da organização.

O Quadro 25 – Temas e critérios da dimensão ambiental apresenta os temas e critérios relacionados a dimensão ambiental baseados na ABNT PR 2030:1 (2024) e que foram considerados para estruturar o modelo ESGRep.

Quadro 25 – Temas e critérios da dimensão Ambiental para o modelo ESGRep.

| Temas                                           | Critérios                                             |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Mudanças climáticas</b>                      | Mitigação de emissões de gases de efeito estufa (GEE) |
|                                                 | Adaptação às mudanças climáticas                      |
|                                                 | Eficiência energética                                 |
| <b>Recursos hídricos</b>                        | Uso da água                                           |
|                                                 | Gestão de efluentes                                   |
| <b>Biodiversidade e serviços ecossistêmicos</b> | Conservação e uso sustentável da biodiversidade       |
|                                                 | Conservação e uso sustentável dos oceanos             |
|                                                 | Uso sustentável do solo                               |
| <b>Economia circular e gestão de resíduos</b>   | Economia circular                                     |
|                                                 | Gestão de resíduos                                    |
| <b>Gestão ambiental e prevenção da poluição</b> | Gestão ambiental                                      |
|                                                 | Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações)     |
|                                                 | Qualidade do ar (emissão de poluentes)                |
|                                                 | Gerenciamento de áreas contaminadas                   |
|                                                 | Produtos perigosos                                    |

Fonte: Adaptado de ABNT PR 2030:1 (2024).

Para delimitar os temas e critérios, foram elaboradas descrições para nortear o estudo e o mapeamento do grau de similaridade com base nas normas da ABNT PR 2030:1 (2024), compondo assim a matriz de conteúdo.

Quadro 26 – Descrição dos temas e critérios da dimensão Ambiental para o modelo ESGRep.

| Temas                      | Critérios                                             | Descritivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mudanças climáticas</b> | Mitigação de emissões de gases de efeito estufa (GEE) | A <b>quantificação e o monitoramento contínuo das emissões</b> por meio de ferramentas reconhecidas, como o Programa Brasileiro GHG Protocol; A classificação das emissões em Escopos 1, 2 e 3, com definição clara das fronteiras organizacionais e de responsabilidade; A definição e o acompanhamento de metas de redução das emissões de GEE; A identificação de oportunidades de melhoria e de substituição tecnológica que promovam menor impacto climático; A divulgação transparente de inventários e resultados para <i>stakeholders</i> .                                                                                                                                                                                                                    |
|                            | Adaptação às mudanças climáticas                      | A identificação e avaliação de riscos climáticos, combinando exposição, vulnerabilidade e probabilidade de ocorrência de eventos extremos; A capacidade adaptativa da organização, por meio de ações concretas que visem a resiliência frente aos efeitos climáticos já observados ou previstos; A inserção do risco climático no planejamento estratégico e na gestão de riscos corporativos; e A existência de medidas de adaptação tecnológicas, infraestruturais, comportamentais ou de gestão, tais como: sistemas de alerta precoce; adaptação de edificações e sistemas logísticos; planos de contingência para eventos climáticos severos; adoção de tecnologias sustentáveis em setores sensíveis (ex.: saneamento, energia, mobilidade, saúde, agricultura); |
|                            | Eficiência energética                                 | A existência de ações sistemáticas de gestão da energia, com monitoramento de consumo e metas de desempenho energético; O uso de equipamentos eficientes, práticas operacionais otimizadas e tecnologias que contribuam para o uso racional da energia; A substituição de fontes não renováveis por fontes de energia renovável (como solar, eólica, biomassa ou hídrica), com foco na                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                 |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                                 | redução da dependência de combustíveis fósseis; A conscientização de colaboradores e partes interessadas sobre práticas de uso eficiente da energia; A redução de impactos socioambientais associados ao consumo energético, inclusive emissões de gases de efeito estufa (GEE); e A adoção da eficiência energética como primeira estratégia no enfrentamento do aumento da demanda por energia e no combate às mudanças climáticas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Recursos hídricos</b>                        | Uso da água                                     | Este critério inclui: A identificação e monitoramento dos usos consuntivos e não consuntivos da água na operação da organização; A existência de ações concretas para uso racional e eficiente da água, como reúso, captação de água da chuva, tratamento e reciclagem de efluentes; A adoção de medidas para garantir a disponibilidade e qualidade da água, especialmente em regiões ou períodos com risco de escassez; A participação em políticas e decisões relacionadas à bacia hidrográfica onde atua, promovendo o uso múltiplo e sustentável da água; A gestão de riscos hídricos associados a secas, enchentes, dependência de fontes específicas ou conflitos de uso; A transparência com <i>stakeholders</i> sobre práticas e indicadores relacionados ao uso da água, reforçando a segurança hídrica e a viabilidade do negócio; O alinhamento com exigências regulatórias e pressões de mercado, como demandas de investidores e certificações ambientais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                 | Gestão de efluentes                             | Considere os seguintes critérios: Identificação e classificação dos tipos de efluentes gerados, sejam eles industriais, sanitários ou outros, com base na origem e na composição; Tratamento prévio dos efluentes (interno ou terceirizado) antes do lançamento em corpos hídricos, no solo, subsolo ou rede pública, conforme os padrões exigidos por lei; Conhecimento técnico sobre a composição dos efluentes, assegurando que o tratamento aplicado seja compatível com a natureza dos poluentes presentes; Monitoramento de parâmetros físicos, químicos e biológicos para avaliar a eficácia do tratamento e garantir que os limites legais sejam atendidos; Adoção de práticas que previnam a poluição ambiental, com foco em evitar o lançamento inadequado ou acidental de efluentes sem tratamento; Conformidade com os padrões de lançamento e o enquadramento da qualidade da água receptora, de acordo com a legislação ambiental vigente; Gestão documentada e transparente dos processos de tratamento de efluentes, incluindo laudos, licenças, relatórios técnicos e comprovações de destinação adequada.                                                                                                                                                                |
| <b>Biodiversidade e serviços ecossistêmicos</b> | Conservação e uso sustentável da biodiversidade | O critério observa se a organização: Integra a conservação da biodiversidade ao seu planejamento estratégico, reconhecendo os impactos de suas atividades sobre os ecossistemas naturais; Adota práticas sustentáveis no uso de recursos naturais e matérias-primas, considerando sua origem, cadeia de valor e impactos ambientais associados; Gerencia os riscos e impactos à biodiversidade em todas as etapas operacionais, como: localização e operação de instalações, produção, manufatura, transporte, logística e uso de produtos; Atende à legislação nacional e às normas ambientais vigentes sobre biodiversidade, bem como se engaja voluntariamente em tratados internacionais e outras iniciativas globais relacionadas ao tema; Monitora e atua para manter os serviços ecossistêmicos essenciais à sociedade, como qualidade da água, polinização, regulação climática, fertilidade do solo e controle biológico; Promove ações que ampliem a conscientização interna sobre o tema, envolvendo recursos humanos em práticas e capacitações voltadas ao uso responsável da biodiversidade; Busca ir além da conformidade legal, incorporando boas práticas, metas voluntárias e indicadores de desempenho para fortalecer sua atuação ambiental e reputação institucional. |

|                            |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | Conservação e uso sustentável dos oceanos | <p>Este critério observa se a organização: Reconhece os oceanos como componente essencial para o equilíbrio climático, biodiversidade e sustentação da vida no planeta, integrando sua proteção à estratégia ESG; Monitora e gerencia os impactos ambientais de suas atividades sobre os oceanos e regiões costeiras, mesmo que ocorram em bacias hidrográficas ou ambientes fluviais que se conectem ao mar; Identifica riscos e vulnerabilidades relacionados à elevação do nível do mar, eventos climáticos extremos e acidificação dos oceanos, especialmente se localizada em regiões costeiras ou se depende de transporte marítimo ou fontes energéticas marinhas; Adota estratégias para mitigar a poluição marinha, como descarte inadequado de resíduos sólidos, microplásticos, efluentes e embalagens; Evita práticas que comprometam a biodiversidade marinha e costeira, como sobrepesca, degradação de manguezais, restingas, dunas e áreas de proteção ambiental; Gerencia o uso sustentável de recursos marinhos, como pescados e matérias-primas oriundas de áreas oceânicas, assegurando sua rastreabilidade e origem legal; Inclui medidas de adaptação e resiliência climática nas operações costeiras, prevendo impactos sobre infraestrutura, logística, cadeias de suprimento e abastecimento de energia; Promove ações educativas e de conscientização com colaboradores, fornecedores e comunidades sobre a importância dos oceanos e suas funções ecológicas; Cumpre a legislação nacional e internacional relevante, como a UNCLOS (Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar), e considera os compromissos do ODS 14 – Vida na Água; Demonstra engajamento com a economia azul e iniciativas sustentáveis ligadas ao uso racional dos recursos marinhos, incluindo pesca, turismo costeiro e geração de energia renovável.</p>                                                                                          |
|                            | Uso sustentável do solo                   | <p>Este critério verifica se a organização: Reconhece o solo como recurso natural essencial e não renovável, integrando sua conservação às políticas ambientais e operacionais; Adota práticas sustentáveis de manejo do solo, respeitando sua capacidade de suporte, evitando sobreuso, compactação, erosão, salinização e perda de fertilidade; Evita práticas de degradação, como uso indiscriminado de agroquímicos, desmatamento, exploração inadequada dos recursos hídricos e supressão de áreas de preservação permanente ou reserva legal; Implementa técnicas que mantenham ou recuperem a qualidade física, química e biológica do solo, como rotação de culturas, adubação verde, cobertura vegetal, conservação de matas ciliares, entre outras; Garante o uso eficiente e equilibrado do solo nas atividades agropecuárias, industriais, urbanas e extrativas, respeitando a legislação ambiental e os limites socioambientais do território; Avalia e monitora os impactos de suas operações sobre o solo, prevenindo riscos como infertilidade, perda de biodiversidade, contaminação, insegurança alimentar e danos indiretos à saúde humana; Adota medidas de mitigação e compensação em casos de uso intensivo ou alteração de uso do solo, como reflorestamento, recuperação de áreas degradadas e compensações ambientais; Contribui para a manutenção dos serviços ecossistêmicos proporcionados pelo solo, como o sequestro de carbono, regulação do ciclo da água, produção de alimentos e suporte à biodiversidade; Integra o uso sustentável do solo à sua gestão de riscos climáticos, reconhecendo o papel da conservação do solo na resiliência das cadeias de valor e nas estratégias de adaptação às mudanças climáticas; Promove a conscientização e capacitação de colaboradores, fornecedores e comunidades sobre boas práticas de uso do solo, contribuindo para a proteção desse recurso essencial à vida no planeta.</p> |
| <b>Economia circular e</b> | Economia circular                         | <p>Este critério observa se a organização: Incorpora a lógica circular em seus processos produtivos e modelos de negócio, substituindo o</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| gestão de resíduos | <p>modelo linear (extrair-produzir-consumir-descartar) por um modelo de reaproveitamento contínuo de materiais e recursos; Repensa o design de produtos e serviços, priorizando durabilidade, reutilização, modularidade, reparabilidade, reciclabilidade e uso de materiais reciclados ou renováveis; Implementa práticas como compartilhamento, reutilização, reaproveitamento, remanufatura, reparo, reciclagem e recuperação de energia, com foco na extensão do ciclo de vida dos produtos e redução de resíduos; Promove fluxos circulares de materiais ao longo da cadeia de valor, colaborando com fornecedores, parceiros e clientes para manter ou agregar valor aos recursos utilizados; Reduz a dependência de matérias-primas virgens e a pressão sobre os ecossistemas, por meio da substituição por materiais reaproveitados ou de menor impacto ambiental; Investe em inovação para viabilizar a transição para a circularidade, desenvolvendo novos modelos de negócio, produtos circulares e soluções para reaproveitamento e recuperação de materiais; Monitora e mensura os benefícios ambientais e econômicos da circularidade, como redução de resíduos, diminuição da pegada de carbono, economia de energia e novos fluxos de receita; Incorpora critérios de circularidade nas decisões estratégicas e operacionais, desde a concepção de produtos até a logística reversa e a destinação final; Contribui para a conservação da biodiversidade e mitigação das mudanças climáticas, por meio da redução de emissões de gases de efeito estufa, poluição e regeneração dos recursos naturais; Capacita colaboradores e engaja <i>stakeholders</i> na adoção de uma cultura organizacional voltada à economia circular e à inovação sustentável.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Gestão de resíduos | <p>Este critério observa se a organização: Adota a hierarquia de manejo de resíduos, priorizando ações como não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos gerados, buscando a disposição final apenas para rejeitos ou resíduos sem possibilidade de recuperação; Elabora e implementa um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), conforme exigido pela PNRS, com ações específicas para cada tipo de resíduo gerado e diretrizes para a gestão dos resíduos em suas operações; Classifica corretamente os resíduos, distinguindo entre resíduos recicláveis, reutilizáveis, subprodutos e rejeitos, e estabelece estratégias específicas para o manejo e valorização de cada classe; Adota práticas de valorização de resíduos, priorizando a reutilização e a reciclagem, e, quando não for possível, utiliza soluções adequadas para o tratamento e disposição final ambientalmente responsável; Integra práticas de logística reversa, seja de forma obrigatória (para produtos específicos) ou voluntária, buscando parcerias com outras partes interessadas da rede de valorização de resíduos para promover a coleta, devolução e reaproveitamento dos resíduos; Promove a destinação final ambientalmente adequada para resíduos não passíveis de recuperação ou reutilização, minimizando o impacto ambiental através de processos como compostagem, incineração com recuperação de energia, ou aterros sanitários; Investe em tecnologias e processos que viabilizem a recuperação e o reaproveitamento de materiais, com o objetivo de reduzir a pressão sobre os recursos naturais e promover uma economia circular; Cumpre com as obrigações regulatórias, como licenciamento ambiental e acordos setoriais para a gestão de resíduos, atendendo às exigências legais de forma transparente e eficaz; Monitora e mensura o desempenho na gestão de resíduos, utilizando indicadores para acompanhar o volume de resíduos gerados, a taxa de reciclagem, e a redução de resíduos enviados para aterros; Fomenta a educação ambiental e o engajamento das partes interessadas, tanto</p> |

|                                                 |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                                   | interna quanto externamente, na adoção de práticas de gestão de resíduos responsáveis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Gestão ambiental e prevenção da poluição</b> | Gestão ambiental                                  | Este critério observa se a organização: Estabelece um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) que incorpora práticas de proteção ambiental, prevenção de poluição e uso racional dos recursos naturais, com base no ciclo de vida de seus produtos ou serviços; Identifica e gerencia riscos e oportunidades ambientais de forma contínua, buscando a melhoria constante de seu desempenho ambiental e a conformidade com os requisitos legais e normativos; Otimiza processos produtivos para reduzir o consumo de matérias-primas, minimizar a geração de resíduos e melhorar a eficiência dos recursos utilizados; Atende às exigências legais e regulatórias relacionadas ao meio ambiente, incluindo licenças ambientais, normas de emissão e outras regulamentações pertinentes à sua operação; Estabelece métricas e indicadores ambientais para medir e monitorar a performance ambiental, como consumo de energia, emissões de gases de efeito estufa, e geração de resíduos; Desenvolve estratégias para minimizar impactos ambientais negativos, incluindo a redução de desperdícios, o uso sustentável de recursos e a implementação de ações de compensação ambiental quando necessário; Envolve sua cadeia produtiva na gestão ambiental, incentivando fornecedores e parceiros a adotar práticas responsáveis em relação ao meio ambiente, promovendo a sustentabilidade ao longo de toda a cadeia de valor; Busca certificações ambientais, como ISO 14001 ou outras reconhecidas no mercado, para comprovar seu compromisso com a gestão ambiental e melhorar a competitividade, acesso a novos negócios e financiamento; Implementa práticas de economia circular, favorecendo a reutilização, reciclagem e remanufatura de materiais para reduzir a pressão sobre os recursos naturais e minimizar os impactos ambientais; Fomenta a cultura ambiental interna, engajando os colaboradores na implementação do SGA e promovendo educação ambiental para que todos compreendam a importância das ações de sustentabilidade; Avalia o impacto ambiental de seus produtos e serviços ao longo de seu ciclo de vida, implementando ações corretivas para reduzir os efeitos adversos, sempre que possível. |
|                                                 | Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações) | Este critério observa se a organização: Conhece e cumpre a legislação ambiental vigente relacionada ao controle da poluição sonora, incluindo as normas de níveis de pressão sonora estabelecidas por regulamentos municipais, estaduais e federais; Realiza avaliações qualitativas e quantitativas de ruído em suas instalações e atividades, utilizando normas como a ABNT NBR 10152 e a ABNT NBR 10151, quando aplicável, para monitorar e medir o impacto do ruído na área circundante; Previne a emissão de ruído por meio do uso de tecnologias, processos e materiais que não gerem ou minimizem a pressão sonora, evitando o impacto negativo nas áreas habitadas próximas; Adota medidas de controle e redução da emissão sonora, como o isolamento acústico de fontes de ruído, aplicação de barreiras acústicas, manutenção regular de máquinas e equipamentos, e a utilização de veículos e processos menos ruidosos; Realiza manutenções preventivas e corretivas em equipamentos e processos, garantindo que não haja aumento da emissão sonora devido ao desgaste ou falhas operacionais; Monitora e registra queixas de ruído da comunidade ao redor, tomando medidas corretivas quando necessário para evitar problemas contínuos; Estabelece protocolos para situações em que os níveis de ruído ultrapassem os limites legais, tomando providências imediatas para reduzir a intensidade sonora e ajustar suas operações conforme necessário; Promove a conscientização interna e externa sobre a                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | <p>importância de controlar a poluição sonora, incentivando a colaboração dos colaboradores e da comunidade para garantir um ambiente mais silencioso e saudável; Avalia o impacto da poluição sonora nas espécies locais, especialmente em áreas com biodiversidade sensível, tomando medidas adicionais de mitigação quando necessário para proteger os ecossistemas afetados pelo ruído; Adota práticas para minimizar o ruído em períodos críticos, como durante a noite, quando o impacto do ruído pode ser mais perturbador para a comunidade.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Qualidade do ar (emissão de poluentes) | <p>Este critério observa se a organização: Conhece e cumpre a legislação ambiental vigente referente a emissões atmosféricas, incluindo os padrões de qualidade do ar e os limites de emissões para poluentes como material particulado (MP), dióxido de enxofre (SO<sub>2</sub>), monóxido de carbono (CO), dióxido de nitrogênio (NO<sub>2</sub>) e ozônio (O<sub>3</sub>); Monitora continuamente a qualidade do ar, avaliando os níveis de concentração dos poluentes relevantes, utilizando tecnologias e instrumentos apropriados para medir as emissões de fontes fixas (ex: instalações industriais), móveis (ex: veículos automotores) e difusas (ex: queimadas ou ressuspensão de poeira); Adota medidas preventivas e corretivas para reduzir a emissão de poluentes atmosféricos, como a utilização de tecnologias mais limpas, o controle de processos de queima, a melhoria na eficiência energética e a implementação de sistemas de filtragem e captura de emissões; Realiza a manutenção preventiva e corretiva de equipamentos que geram emissões atmosféricas, garantindo que a operação esteja dentro dos limites permitidos e sem comprometer a saúde pública ou o meio ambiente; Estabelece planos de ação para redução das emissões de poluentes em áreas de risco, como regiões com topografia que favorece a retenção de poluentes ou áreas industriais densamente povoadas; Promove o uso de fontes de energia renovável ou de baixo impacto ambiental, reduzindo a dependência de combustíveis fósseis que emitem grandes quantidades de poluentes para a atmosfera; Realiza a avaliação do impacto das emissões atmosféricas sobre a saúde humana, a biodiversidade e o meio ambiente em áreas ao redor de suas operações, e adota medidas de mitigação, quando necessário; Documenta e reporta as emissões atmosféricas de maneira transparente e conforme exigido pelos órgãos reguladores, demonstrando a conformidade com os padrões de qualidade do ar estabelecidos.</p> |
| Gerenciamento de áreas contaminadas    | <p>Esse critério observa se a organização: Identifica e mapeia áreas contaminadas ou com potencial de contaminação, garantindo que todas as fontes de poluentes (como combustíveis, solventes, metais pesados, resíduos sólidos e líquidos) sejam corretamente identificadas e documentadas; Adota práticas preventivas para evitar a contaminação do solo, da água e do ar, especialmente por meio do controle rigoroso de substâncias e resíduos, e do cumprimento das normas ambientais; Realiza avaliações e monitoramentos contínuos da qualidade ambiental das áreas ao redor das suas instalações, incluindo a análise do solo, águas subterrâneas e superficiais, e ar, a fim de detectar possíveis contaminações de forma precoce; Adota práticas corretivas e remediação de áreas contaminadas, caso sejam identificadas áreas afetadas, restaurando a qualidade ambiental e garantindo que as funções do solo e das águas sejam restabelecidas de forma compatível com os usos planejados; Cumpre as normas legais e regulatórias relacionadas à gestão de áreas contaminadas, como a Resolução CONAMA Nº 420/2009, visando proteger a saúde humana, a fauna, a flora e a qualidade dos recursos naturais; Implementa um sistema de gestão e monitoramento para avaliar e reduzir os riscos à saúde pública e ao meio ambiente, originados por</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | áreas contaminadas, realizando intervenções adequadas conforme necessário; Promove a reutilização de áreas remediadas, incentivando o uso sustentável dessas áreas para outros fins, quando possível, e buscando minimizar os impactos negativos decorrentes da contaminação; Assegura a participação da comunidade e das partes interessadas, fornecendo informações e promovendo a colaboração na tomada de decisões relacionadas ao gerenciamento e à remediação de áreas contaminadas; Faz a destinação adequada de resíduos e substâncias perigosas, minimizando os impactos causados por atividades industriais, comerciais ou agrícolas que possam gerar contaminação; Garantia da segurança e saúde pública, por meio de processos transparentes de avaliação de risco e controle dos impactos ambientais relacionados às áreas contaminadas. |
| Produtos perigosos | Este critério considera os seguintes aspectos: Classificação e Identificação: Uso de rotulagem e fichas de segurança (FISPQ) conforme o Sistema Globalmente Harmonizado (GHS). Treinamento: Capacitação dos funcionários sobre os riscos e segurança no manuseio. Prevenção de Acidentes: Adoção de medidas para prevenir acidentes e monitorar riscos. Infraestrutura: Armazenamento seguro e transporte adequado de produtos perigosos. Monitoramento Ambiental: Avaliação contínua da qualidade do ar, solo e água para detectar contaminações. Descarte e Reciclagem: Adoção de práticas de descarte seguro e, quando possível, reciclagem de produtos perigosos. Conformidade Legal: Cumprimento das regulamentações aplicáveis. Resposta a Emergências: Planos de resposta a acidentes e vazamentos, com simulações periódicas.                 |

Fonte: Elaboração própria com base na ABNT PR 2030:1 (2024).

Para analisar os temas e critérios, foram propostas perguntas norteadoras usadas para mapear a percepção das organizações e dos *stakeholders* na aplicabilidade do método ESGRep.

Quadro 27 – Perguntas norteadoras da dimensão Ambiental para o modelo ESGRep.

| Temas                                           | Crítérios                                             | Pergunta Norteadora                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mudanças climáticas</b>                      | Mitigação de emissões de gases de efeito estufa (GEE) | Em que grau de comprometimento a organização adota práticas sistemáticas para mitigar suas emissões de gases de efeito estufa (GEE), conforme orientações da Política Nacional sobre Mudança do Clima e da ABNT PR 2030-1:2024?               |
|                                                 | Adaptação às mudanças climáticas                      | A organização implementa medidas e estratégias voltadas à redução da vulnerabilidade de seus processos, pessoas e estruturas diante dos impactos das mudanças climáticas.                                                                     |
|                                                 | Eficiência energética                                 | A organização adota práticas e instrumentos voltados à melhoria da eficiência energética em seus processos, instalações, equipamentos e serviços.                                                                                             |
| <b>Recursos hídricos</b>                        | Uso da água                                           | A organização adota práticas responsáveis, conscientes e integradas para a gestão da água, considerando os princípios da Política Nacional de Recursos Hídricos e as exigências crescentes por segurança hídrica.                             |
|                                                 | Gestão de efluentes                                   | A organização adota práticas adequadas e legalmente compatíveis para o gerenciamento, tratamento e disposição de efluentes líquidos oriundos de suas atividades operacionais                                                                  |
| <b>Biodiversidade e serviços ecossistêmicos</b> | Conservação e uso sustentável da biodiversidade       | A organização promove a conservação da biodiversidade e o uso sustentável de seus componentes, considerando práticas que promovam a preservação dos serviços ecossistêmicos e evitem a degradação da diversidade biológica ao longo do tempo. |
|                                                 | Conservação e uso sustentável dos oceanos             | A organização promove a consciência dos <i>stakeholders</i> e ação da organização em relação aos impactos e dependências dos oceanos,                                                                                                         |

|                                                 |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                                   | mares e regiões costeiras, considerando sua inserção direta ou indireta na dinâmica desses ecossistemas.                                                                                                                                        |
|                                                 | Uso sustentável do solo                           | A organização adota práticas responsáveis e sustentáveis no uso do solo, considerando sua função vital para os ecossistemas, segurança alimentar, biodiversidade e equilíbrio climático?                                                        |
| <b>Economia circular e gestão de resíduos</b>   | Economia circular                                 | A organização adota princípios e práticas de economia circular como estratégia para redução da extração de recursos naturais, minimização da geração de resíduos e maximização do valor ao longo do ciclo de vida dos produtos.                 |
|                                                 | Gestão de resíduos                                | A organização adota práticas eficazes de gestão de resíduos sólidos, promovendo a valorização dos materiais e o cumprimento das diretrizes estabelecidas pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS).                                     |
| <b>Gestão ambiental e prevenção da poluição</b> | Gestão ambiental                                  | A organização implementa práticas e sistemas eficazes para gerenciar e melhorar seu desempenho ambiental, atendendo aos requisitos legais e otimizando o uso de recursos naturais.                                                              |
|                                                 | Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações) | A organização adota medidas eficazes para controlar, reduzir e prevenir a poluição sonora em suas operações, protegendo tanto a qualidade de vida das pessoas quanto o equilíbrio dos ecossistemas.                                             |
|                                                 | Qualidade do ar (emissão de poluentes)            | A organização adota práticas e processos eficazes para controlar, reduzir e monitorar as emissões atmosféricas em suas operações, garantindo que os níveis de poluentes não excedam os limites estabelecidos pela legislação ambiental vigente. |
|                                                 | Gerenciamento de áreas contaminadas               | Avalia a forma como a organização lida com a presença de áreas contaminadas, ou com a possibilidade de contaminação no entorno de suas operações.                                                                                               |
|                                                 | Produtos perigosos                                | Avalia a forma como a organização gerencia e controla o uso, o armazenamento, o transporte e o descarte de produtos perigosos, com foco na proteção da saúde humana, segurança e meio ambiente.                                                 |

Fonte: Elaboração própria.

### 5.3.2 Dimensão Social

A dimensão Social aborda e identifica o papel social da organização junto à sociedade e as relações com os *stakeholders* (partes interessadas). O objetivo desta dimensão é contribuir para que as organizações possam identificar oportunidades para fortalecer a licença social para operar, gerando valor aos *stakeholders* e a integração dos conceitos na estratégia organizacional.

Neste caso, a licença social para operar está relacionada ao nível de aceitação e aprovação que uma organização recebe da sociedade e das partes interessadas e está baseada na percepção pública de confiança que a empresa conquista ao agir de forma ética, transparente e responsável, impactando a sociedade. Desta forma, apresenta-se como dimensão fundamental que impacta diretamente a reputação corporativa das organizações.

O Quadro 28 a seguir apresenta os temas e critérios relacionados à dimensão Social.

Quadro 28 – Temas e critérios da dimensão Social para o modelo ESGRep.

| Temas                                                         | Crítérios                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diálogo social e desenvolvimento territorial</b>           | Investimento social privado<br>Diálogo e engajamento das partes interessadas<br>Impacto social                                                        |
| <b>Direitos humanos</b>                                       | Respeito aos direitos humanos<br>Combate ao trabalho forçado ou compulsório<br>Combate ao trabalho infantil                                           |
| <b>Diversidade, equidade e inclusão</b>                       | Políticas e práticas de diversidade e equidade<br>Cultura e promoção de inclusão                                                                      |
| <b>Relações e práticas de trabalhos</b>                       | Desenvolvimento profissional<br>Saúde e segurança ocupacional<br>Qualidade de vida<br>Liberdade de associação<br>Política de remuneração e benefícios |
| <b>Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor</b> | Relacionamento com consumidores e clientes<br>Relacionamento com os fornecedores                                                                      |

Fonte: ABNT PR 2030:1 (2024).

Para delimitar os temas e critérios, foram elaboradas descrições para nortear o estudo e o mapeamento do grau de similaridade com base nas normas da ABNT PR 2030:1 (2024).

Quadro 29 – Descrição dos temas e critérios da dimensão Social para o modelo ESGRep.

| Temas                                               | Crítérios                                     | Descritivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diálogo social e desenvolvimento territorial</b> | Investimento social privado                   | Verificar se o ISP é planejado, alinhado aos objetivos estratégicos da organização, realizado em diálogo com as partes interessadas e voltado à geração de impactos sociais positivos e duradouros. Aspectos observáveis: Existência de diretrizes e planejamento estratégico para o ISP; Alinhamento do ISP com políticas públicas, objetivos estratégicos e causas relevantes para a organização e seu território de atuação; Articulação com organizações da sociedade civil, governo ou outras empresas; Escuta ativa das comunidades beneficiadas, com base em dados, indicadores e diagnósticos sociais e ambientais; Adoção de mecanismos de monitoramento e avaliação de impacto, considerando os resultados sociais e não apenas o volume de recursos aplicados; Distinção clara entre ISP, ações obrigatórias, compensações legais e doações assistenciais ou emergenciais; Promoção do desenvolvimento sustentável local, com foco no fortalecimento das capacidades das comunidades atendidas. |
|                                                     | Diálogo e engajamento das partes interessadas | Verificar se a organização reconhece e considera os interesses legítimos das partes interessadas em suas decisões e atividades, promovendo um engajamento transparente, estruturado e efetivo. Aspectos observáveis: Existência de processos para identificação e mapeamento contínuo das partes interessadas, considerando impactos potenciais e interesses mútuos; Inclusão                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                  |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                               | de diferentes categorias de partes interessadas (como comunidades, trabalhadores, clientes, fornecedores, sindicatos, órgãos públicos, entre outros); Adoção de canais e práticas de comunicação acessíveis, eficazes e bidirecionais; Realização de consultas formais sobre temas materiais e assuntos estratégicos relevantes; Existência de plano de engajamento com objetivos, responsabilidades e frequência definidos; Transparência nas interações e prestação de contas sobre decisões tomadas com base no diálogo; Inclusão de perspectivas externas na governança e nos processos decisórios, conforme aplicável; Avaliação da efetividade do engajamento e incorporação das percepções colhidas nos planos de ação e estratégias organizacionais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                  | Impacto social                | Verificar se a organização compreende e atua sobre os impactos sociais de suas decisões e atividades, potencializando efeitos positivos e reduzindo riscos sociais, por meio do envolvimento ativo com as comunidades e partes interessadas. Aspectos observáveis: Existência de processos estruturados para identificação, avaliação e monitoramento dos impactos sociais (positivos e negativos) gerados pela organização; Práticas de escuta ativa e consulta às comunidades locais e grupos sociais afetados pelas operações ou projetos; Participação ativa em fóruns comunitários, conselhos locais, associações de moradores e outras iniciativas formais ou informais; Adoção de mecanismos de diálogo contínuo com grupos formais e informais, inclusive comunidades tradicionais, indígenas ou redes digitais; Alinhamento das ações de desenvolvimento com as prioridades e demandas da comunidade; Integração de princípios de responsabilidade social, transparência, comportamento ético e respeito à legislação e tratados internacionais nos processos de envolvimento comunitário; Evidência de que o envolvimento com a comunidade contribui para a construção de reputação, confiança e vantagem competitiva da organização; Existência de indicadores e metas para avaliar o impacto das ações sociais na comunidade e retroalimentar as estratégias organizacionais.                                                                                                                   |
| Direitos humanos | Respeito aos direitos humanos | Verificar se a organização adota políticas, práticas e mecanismos eficazes de <i>due diligence</i> para prevenir, mitigar e remediar violações de direitos humanos, assegurando um ambiente de trabalho ético, seguro e justo para todos. Aspectos observáveis: Existência de políticas institucionais explícitas sobre direitos humanos, alinhadas a instrumentos internacionais como a Declaração Universal dos Direitos Humanos; Adoção de práticas para prevenir e combater o trabalho infantil, o trabalho forçado e outras formas de exploração; Procedimentos de <i>due diligence</i> para identificar, prevenir e responder a riscos de violação aos direitos humanos nas operações diretas e na cadeia de valor; Programas de capacitação e sensibilização interna sobre direitos humanos e princípios de não discriminação; Mecanismos de denúncia e resolução de conflitos acessíveis e eficazes, voltados à proteção dos direitos dos trabalhadores e das comunidades; Monitoramento e atuação da organização em contextos de risco elevado (ex: áreas com conflitos, comunidades indígenas, situações de pobreza extrema, desastres naturais); Promoção da diversidade, equidade e inclusão, com políticas contra discriminação por critérios como etnia, religião, gênero, orientação sexual, idade ou deficiência; Participação ativa em iniciativas multissetoriais e diálogo com partes interessadas para promover ambientes seguros e respeitosos; Reconhecimento da esfera de influência |

|                                         |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                                                | da organização para promover os direitos humanos junto a fornecedores, governos e parceiros do terceiro setor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                         | Combate ao trabalho forçado ou compulsório     | Verificar se a organização garante relações de trabalho baseadas na liberdade, dignidade e conformidade com os direitos fundamentais dos trabalhadores, promovendo condições éticas e legais de trabalho. Aspectos Observáveis: Existência de políticas e diretrizes explícitas contra o trabalho forçado, alinhadas aos princípios da OIT; Procedimentos de <i>due diligence</i> para identificar e prevenir situações de coerção direta ou indireta nas operações e entre fornecedores; Garantia de que todos os contratos de trabalho são voluntários, legais e formalizados por escrito, conforme exigências nacionais; Proibição de práticas como retenção de documentos pessoais, servidão por dívidas, ameaças ou intimidações contra trabalhadores e suas famílias; Evidências de pagamento de salários de forma regular, direta e em conformidade com o salário mínimo legal, mesmo em regimes por produtividade; Proibição de deduções abusivas de salários, obrigatoriedade de consumo em estabelecimentos ligados à empresa ou limitação à liberdade de deixar o emprego; Respeito aos limites legais de jornada de trabalho e de horas extras, sem imposição mediante coação ou penalidades; Proibição de confinamento físico, restrição de mobilidade ou imposição de treinamentos com obrigações laborais desproporcionais; Adoção de práticas justas e seguras no tratamento de trabalhadores migrantes, incluindo proibição da retenção de documentos e respeito à legislação local; Monitoramento ativo da cadeia de fornecimento para prevenir práticas abusivas relacionadas ao trabalho forçado. |
|                                         | Combate ao trabalho infantil                   | Verificar se a organização assegura ambientes de trabalho livres de exploração infantil, promovendo o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes e o respeito aos seus direitos fundamentais. Aspectos observáveis: Existência de políticas e diretrizes explícitas contra o trabalho infantil, com base na legislação brasileira e normas internacionais; Procedimentos de identificação e controle para impedir a contratação de menores em desacordo com a lei; Garantia de que adolescentes só sejam contratados a partir dos 16 anos (ou a partir dos 14 na condição de aprendizes), excluindo atividades noturnas, perigosas ou insalubres; Monitoramento contínuo da cadeia de fornecimento para verificar práticas relacionadas ao uso de mão de obra infantil; Programas de conscientização e capacitação voltados a colaboradores, fornecedores e parceiros sobre os riscos e proibições do trabalho infantil; Protocolos de ação imediata em casos de identificação de trabalho infantil, incluindo retirada da criança, reparação dos danos e encaminhamento a serviços de proteção; Mecanismos de verificação de idade dos trabalhadores e de controle documental no processo de contratação; Integração de cláusulas contratuais com fornecedores proibindo expressamente o uso de trabalho infantil; Ações educativas ou parcerias com iniciativas sociais que promovam o acesso à educação e o desenvolvimento de crianças e adolescentes.                                                                                                                                                   |
| <b>Diversidade, equidade e inclusão</b> | Políticas e práticas de diversidade e equidade | Verificar se a organização reconhece e respeita as diferenças individuais, garantindo igualdade de condições para todos, contribuindo para a justiça social, inovação e fortalecimento institucional. Aspectos observáveis: Existência de políticas formais de diversidade, equidade e inclusão, com diretrizes claras e transparentes; Ações afirmativas e estratégias voltadas à contratação, retenção e desenvolvimento de talentos diversos; Programas de sensibilização, capacitação e comunicação interna                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                         |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                                | sobre diversidade e combate à discriminação; Ambientes que assegurem a liberdade de expressão e identidade, livres de estigmas, preconceitos e estereótipos; Adoção de medidas de equidade que considerem as necessidades específicas de diferentes grupos (como pessoas com deficiência, mães, população LGBTQIAPN+, pessoas negras e indígenas, entre outros); Integração de práticas inclusivas nas relações com clientes, fornecedores, comunidades e demais partes interessadas; Mecanismos de monitoramento de resultados e impacto das ações de DEI, com indicadores e metas específicas; Incentivo à participação ativa de todas as pessoas, promovendo o sentimento de pertencimento; Comunicação institucional que reflita os valores de diversidade e equidade, tanto interna quanto externamente; Evidências concretas de que as ações de DEI geram valor para o negócio, fortalecem a reputação da marca e atraem novos públicos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                         | Cultura e promoção de inclusão | Verificar se a organização reconhece e respeita as diferenças individuais, garantindo igualdade de condições para todos, contribuindo para a justiça social, inovação, fortalecimento institucional e desenvolvimento socioeconômico. Aspectos observáveis: Existência de políticas formais de diversidade, equidade e inclusão, com diretrizes claras e transparentes; Incorporação da inclusão como escolha intencional e estratégica, com ações específicas voltadas à redução das desigualdades sociais; Ações afirmativas e estratégias para atração, contratação, desenvolvimento e retenção de talentos de grupos diversos; Integração da cultura inclusiva às estratégias organizacionais, alinhada ao posicionamento institucional e à reputação; Ambientes que assegurem a liberdade de expressão e identidade, livres de estigmas, preconceitos e estereótipos; Programas de sensibilização, capacitação e comunicação interna sobre diversidade, inclusão e combate à discriminação; Medidas de equidade que considerem as necessidades específicas de diferentes grupos (pessoas com deficiência, mulheres, população LGBTQIAPN+, negros, indígenas, entre outros); Práticas de inclusão refletidas nas relações com clientes, fornecedores, comunidades e demais partes interessadas; Indicadores e metas para monitorar o impacto das ações de DEI, com evidências de realização e resultados; Reconhecimento de que a diversidade e a inclusão fortalecem a inovação, a adaptação às mudanças de mercado e o engajamento organizacional; Comunicação institucional coerente com os valores de DEI, tanto interna quanto externamente. |
| <b>Relações e práticas de trabalhos</b> | Desenvolvimento profissional   | Verificar garantias de que os trabalhadores desenvolvam suas habilidades de forma contínua e estruturada, promovendo uma evolução constante que reflete no desempenho individual, no ambiente de trabalho e no sucesso organizacional. Aspectos observáveis: Plano estruturado de desenvolvimento profissional, com foco no aprimoramento de habilidades técnicas e competências comportamentais, visando ao crescimento tanto profissional quanto pessoal; Investimento em capacitação como um componente essencial para o apoio à promoção de empregos decentes e produtivos; Processo de planejamento e estruturação que visa o fortalecimento do capital humano dentro da organização, com a alocação de recursos e incentivos para o desenvolvimento contínuo; Avaliação regular de desempenho e progresso de carreira, com foco em metas e feedback construtivo, que permite aos trabalhadores traçar seus objetivos de crescimento profissional; Oferecimento de oportunidades para o desenvolvimento de todos os níveis hierárquicos,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|  |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                               | <p>promovendo a capacitação tanto de cargos operacionais quanto de liderança; Gestão da competência de maneira interligada com o desenvolvimento profissional, assegurando que o aumento das competências individuais seja um reflexo direto das necessidades organizacionais; Adoção de políticas de incentivo, como programas de mentoria, cursos de atualização, bolsas de estudo, entre outros, para que os trabalhadores busquem ampliar seus conhecimentos e habilidades; Criação de um ambiente que favoreça a inovação e a criatividade, permitindo que os trabalhadores apliquem novos conhecimentos e habilidades para melhorar os processos e resultados da organização; Promoção do crescimento profissional e pessoal, garantindo que os trabalhadores possam evoluir conforme suas aspirações individuais dentro da organização; Impacto positivo no desempenho organizacional, com o desenvolvimento contínuo das competências, o que contribui diretamente para a produtividade e satisfação dos trabalhadores; Promoção de uma cultura de aprendizagem contínua, onde os trabalhadores são incentivados a se manter atualizados e a buscar sempre o aprimoramento.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  | Saúde e segurança ocupacional | <p>Verificar garantias sobre a prevenção de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho por meio de uma gestão estruturada de riscos, com ações contínuas para a melhoria do ambiente laboral e a proteção da saúde dos trabalhadores. Aspectos observáveis: Sistema de Gestão de SSO que possibilita a identificação, avaliação e gestão de riscos, com foco em melhoria contínua no ambiente de trabalho; Classificação dos riscos ocupacionais nos grupos químicos, físicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes, com a implementação de medidas para controlar esses riscos; Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), com Inventário de riscos e Plano de ação, como base para a identificação e análise dos riscos, conforme as Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho; Medidas de prevenção prioritárias, com ênfase na adoção de medidas coletivas de proteção, seguidas por ações administrativas e, quando necessário, pelo uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs); Método de registro e investigação de acidentes e incidentes, com a realização de análise das causas e implementação de soluções baseadas no aprendizado dos incidentes ocorridos; Monitoramento da saúde ocupacional, com ações preventivas sistemáticas e continuadas, baseadas no Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO); Cultura prevencionista, com engajamento de todos os colaboradores na percepção e mitigação de riscos de forma contínua, visando eliminar, reduzir ou neutralizar os riscos ocupacionais; Integração do PGR e PCMSO, garantindo que as ações de segurança e saúde no trabalho sejam implementadas de forma coordenada e mantenham-se sempre atualizadas; Adoção de boas práticas de segurança para a promoção de um ambiente de trabalho que prioriza o bem-estar dos trabalhadores, prevenindo acidentes e doenças ocupacionais; Investimento em treinamento e conscientização para todos os trabalhadores sobre as práticas de segurança e a importância de seguir as normas de saúde ocupacional; Análise e aperfeiçoamento contínuos do sistema de gestão de SSO, para garantir que os procedimentos de segurança evoluam conforme novas necessidades e melhores práticas.</p> |
|  | Qualidade de vida             | <p>Verificar a criação de um ambiente de trabalho onde os trabalhadores se sintam valorizados, respeitados e integrados, com acesso a cuidados de saúde e suporte para seu bem-estar</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <p>integral, refletindo na produtividade e na satisfação no trabalho. Aspectos observáveis: Ambiente organizacional saudável, onde o trabalhador se sente acolhido, respeitado e parte de uma equipe que coopera para objetivos comuns; Valorização e respeito ao trabalhador, com práticas que garantem a dignidade e a valorização de todos os colaboradores, independente de suas características pessoais; Promoção da saúde física e mental, com programas e iniciativas que incentivam hábitos saudáveis, o acesso a cuidados de saúde e a atenção à saúde mental no ambiente de trabalho; Apoio à saúde física e mental do trabalhador, com programas de apoio psicológico, orientação sobre estresse, burnout e outros fatores relacionados à saúde mental no trabalho; Atenção ao envelhecimento da população, adaptando as práticas organizacionais para a realidade demográfica futura, considerando o aumento da população acima de 65 anos e suas implicações no ambiente de trabalho; Planejamento de ações para a promoção da saúde, considerando as necessidades de adaptação de profissionais mais velhos, com ações de requalificação profissional, ergonomia e acessibilidade no local de trabalho; Capacitação para adaptação às mudanças demográficas, com foco na requalificação profissional, para que trabalhadores mais velhos possam continuar ativos e saudáveis no mercado de trabalho; Integração com a cultura organizacional, de forma que o trabalhador se sinta parte de um organismo maior, com oportunidades de crescimento e identificação com os valores e objetivos da organização; Promoção da cultura de bem-estar, envolvendo tanto aspectos físicos quanto emocionais, para garantir que o trabalhador tenha uma experiência satisfatória e saudável no ambiente de trabalho; Implementação de políticas de ergonomia e acessibilidade, visando um ambiente adequado para todas as faixas etárias e necessidades, especialmente para trabalhadores mais velhos.</p> |
| Liberdade de associação | <p>Verificar garantias que os trabalhadores tenham a liberdade de se associar a sindicatos e participar da negociação coletiva, assegurando que seus direitos sejam respeitados e que haja um ambiente de diálogo e cooperação entre empregadores e empregados. Aspectos observáveis: Liberdade de associação, garantindo que os trabalhadores possam formar e afiliar-se a sindicatos de sua escolha, sem qualquer tipo de discriminação ou obstrução; Reconhecimento da unicidade sindical, onde a organização reconhece e respeita a existência de um único sindicato representativo para cada categoria profissional ou econômica, dentro de uma mesma base territorial; Negociação coletiva voluntária, permitindo que as condições de trabalho sejam estabelecidas através de acordos entre empregador e empregados, sem imposições externas; Inclusão de dispositivos em convenções e acordos coletivos de trabalho para a solução de controvérsias, promovendo um ambiente de resolução de conflitos baseado no diálogo e no entendimento mútuo; Mecanismos de diálogo constante com os sindicatos, assegurando que as organizações mantenham um canal de comunicação aberto e efetivo para alinhar interesses e resolver questões trabalhistas de forma justa e colaborativa; Respeito aos direitos sindicais, assegurando que os trabalhadores não sejam penalizados por sua filiação sindical ou por participar das atividades de seus sindicatos; Promoção de um ambiente de negociação equilibrada, onde tanto empregados quanto empregadores tenham voz no processo decisório sobre condições de trabalho e outros aspectos relacionados à relação</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                        |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                        |                                            | de trabalho; Estabelecimento de práticas transparentes e justas para a negociação coletiva, com o intuito de promover a equidade e a justiça nas relações de trabalho.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                        | Política de remuneração e benefícios       | <p>Verificar o estabelecimento de estrutura clara e transparente de remuneração e benefícios que promova o desenvolvimento dos trabalhadores, a equidade salarial, o reconhecimento pelo desempenho e a satisfação geral com o ambiente de trabalho.</p> <p>Aspectos observáveis: Clareza e transparência na política de remuneração, permitindo que os trabalhadores compreendam como os salários e benefícios são definidos e quais critérios são utilizados para determinar o valor de sua remuneração; Política de remuneração variável, incluindo bônus, recompensas financeiras e não financeiras, baseada no desempenho individual e coletivo, visando incentivar a alta performance e o comprometimento; Plano de cargos e salários bem estruturado, com critérios objetivos para o desenvolvimento de carreira dos trabalhadores, assegurando que as promoções e aumentos salariais sejam feitos de forma justa e coerente; Benefícios oferecidos, incluindo planos de saúde, programas de aposentadoria, seguro de vida e participação nos lucros e resultados, que atendam às necessidades dos trabalhadores e incentivem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; Equidade na remuneração, garantindo que a política salarial seja justa e não discriminatória, promovendo igualdade de oportunidades independentemente de gênero, idade, raça, ou outras características pessoais; Fomento ao desenvolvimento profissional, permitindo que a política de remuneração seja alinhada ao incentivo ao aprendizado contínuo e à evolução de carreira dentro da organização; Recompensas financeiras e não financeiras que reconheçam o esforço dos trabalhadores e promovam sua motivação a longo prazo; Promoção de um ambiente de confiança e respeito, onde os trabalhadores sintam que a organização valoriza seu trabalho e está comprometida com seu bem-estar financeiro e profissional</p> |
| Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor | Relacionamento com consumidores e clientes | <p>Verificar as garantias de que as interações com consumidores e clientes estejam alinhadas aos princípios da responsabilidade socioambiental, assegurando direitos, segurança, qualidade, acessibilidade e transparência nas relações de consumo.</p> <p>Aspectos observáveis: Compromisso com a qualidade e segurança dos produtos e serviços, com base em normas técnicas e boas práticas de mercado; Fornecimento de informações claras, completas e acessíveis sobre produtos e serviços, capacitando o consumidor para decisões informadas; Respeito aos direitos do consumidor, incluindo a conformidade com o Código de Defesa do Consumidor e com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); Oferta de produtos e serviços acessíveis e inclusivos, projetados para atender diferentes perfis de consumidores, inclusive pessoas com deficiência; Adoção de práticas sustentáveis no design e ciclo de vida dos produtos e serviços, minimizando impactos ambientais e promovendo o uso consciente de recursos naturais; Promoção do consumo consciente e sustentável, por meio de comunicação educativa e responsável com os consumidores; Compromisso com um modelo de negócio centrado na sustentabilidade, que concilie geração de valor econômico com benefícios sociais e ambientais amplos; Disponibilização de canais de comunicação acessíveis, eficientes e transparentes, com abertura ao feedback, escuta ativa e resolução efetiva de demandas dos consumidores; Evita práticas de comunicação enganosas, como <i>greenwashing</i>, <i>rainbowwashing</i> ou qualquer tipo de “<i>washing</i>” que não</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|  |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                    | corresponda a ações reais e efetivas; Estímulo ao engajamento do consumidor como parte ativa da solução de desafios sociais e ambientais, promovendo corresponsabilidade.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|  | Relacionamento com os fornecedores | Verificar o incentivo de práticas de gestão baseadas em critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) na cadeia de suprimentos, promovendo relações duradouras, justas e alinhadas com o desenvolvimento sustentável. Aspectos observáveis: Estabelecimento de critérios ESG claros e objetivos nos processos de seleção, contratação e monitoramento de fornecedores; Adoção de práticas de avaliação e gestão de riscos da cadeia de suprimentos, considerando impactos socioambientais e de governança; Promoção de relações comerciais justas e transparentes, com contratos que respeitem os direitos humanos, a legislação vigente e os interesses mútuos; Fomento à inovação e soluções sustentáveis junto aos fornecedores, promovendo melhoria contínua e desenvolvimento técnico-gerencial; Estímulo ao desenvolvimento local, priorizando fornecedores da região e apoiando pequenas empresas, cooperativas e redes comunitárias; Estabelecimento de parcerias de longo prazo, fundamentadas em ética, confiança mútua e responsabilidade compartilhada; Promoção ativa da diversidade e inclusão na cadeia de suprimentos, com incentivo à participação de fornecedores diversos (ex: liderados por mulheres, pessoas negras, indígenas ou com deficiência); Implementação de práticas de monitoramento contínuo de desempenho socioambiental dos fornecedores e de planos de remediação quando necessário; Reconhecimento e incentivo a boas práticas dos fornecedores alinhadas à responsabilidade socioambiental e ao propósito comum; Integração da cadeia de suprimentos na estratégia ESG da organização, promovendo sinergia e corresponsabilidade nos resultados sustentáveis. |

Fonte: Elaboração própria.

Para analisar os temas e critérios, foram propostas perguntas norteadoras usadas para mapear a percepção das organizações e dos *stakeholders* para o método ESGRep, na dimensão social.

Quadro 30 – Perguntas norteadoras da dimensão Social para o modelo ESGRep.

| Temas                                               | Crítérios                                     | Indicador/Pergunta Norteadora                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diálogo social e desenvolvimento territorial</b> | Investimento social privado                   | O investimento social privado (ISP) é realizado de forma planejada, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da organização, considerando a escuta ativa das comunidades e a articulação com políticas públicas e demais partes interessadas, observando se há mensuração dos impactos sociais e ambientais gerados, priorizando resultados efetivos e duradouros para a sociedade. |
|                                                     | Diálogo e engajamento das partes interessadas | A organização identifica, envolve e estabelece diálogo frequente com suas partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ).                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                     | Impacto social                                | A organização é capaz de identificar, gerenciar e mitigar impactos sociais, promovendo relações construtivas e participativas com as comunidades afetadas.                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Direitos humanos</b>                             | Respeito aos direitos humanos                 | A organização atua na proteção, promoção e respeito aos direitos humanos em todas as suas atividades, relações e áreas de influência.                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                               | Combate ao trabalho forçado ou compulsório     | A organização adota medidas eficazes para identificar, prevenir e erradicar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório em suas operações e cadeia de valor.                                                                                  |
|                                                               | Combate ao trabalho infantil                   | A organização adota medidas para identificar, prevenir e eliminar o trabalho infantil em suas atividades e na cadeia de valor, em conformidade com a legislação nacional e tratados internacionais.                                                  |
| <b>Diversidade, equidade e inclusão</b>                       | Políticas e práticas de diversidade e equidade | A organização adota políticas, práticas e uma cultura organizacional que promovam a valorização da diversidade, assegurem equidade de oportunidades e estimulem ambientes inclusivos.                                                                |
|                                                               | Cultura e promoção de inclusão                 | A organização incentiva a prática estratégica da inclusão com medidas de equidade de grupos diversos, com programas de sensibilização, capacitação e comunicação sobre diversidade, inclusão e combate à discriminação.                              |
| <b>Relações e práticas de trabalhos</b>                       | Desenvolvimento profissional                   | A organização demonstra comprometimento com o aprimoramento contínuo das competências dos trabalhadores, com políticas de capacitação estruturadas que contribuem para o crescimento pessoal e profissional, alinhados aos objetivos da organização. |
|                                                               | Saúde e segurança ocupacional                  | A organização coloca em prática, políticas e medidas preventivas para garantir a saúde e segurança dos trabalhadores, protegendo-os contra riscos ocupacionais e promovendo um ambiente de trabalho seguro e saudável.                               |
|                                                               | Qualidade de vida                              | A organização adota práticas e iniciativas para promover a qualidade de vida dos trabalhadores, com ênfase no bem-estar físico e mental, saúde ocupacional, relações interpessoais saudáveis e adaptação às mudanças demográficas da sociedade.      |
|                                                               | Liberdade de associação                        | A organização adota práticas em relação ao reconhecimento e à promoção da liberdade de associação e do direito à negociação coletiva, em conformidade com os princípios estabelecidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT).              |
|                                                               | Política de remuneração e benefícios           | A organização adota práticas de transparência, equidade e eficácia na definição de políticas de remuneração e benefícios, garantindo que sejam adequadas para atrair, reter e engajar os trabalhadores de forma justa e motivadora.                  |
|                                                               | Relacionamento com consumidores e clientes     | A organização está comprometida com práticas éticas, transparentes e sustentáveis no relacionamento com seu público consumidor, promovendo valor social, ambiental e econômico.                                                                      |
| <b>Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor</b> | Relacionamento com os fornecedores             | A organização estabelece relações sustentáveis, éticas e responsáveis com seus fornecedores e demais integrantes da cadeia de suprimentos, promovendo desenvolvimento conjunto e impactos positivos.                                                 |

Fonte: Elaboração própria.

### 5.3.3 Dimensão de Governança

A dimensão de Governança abrange a estrutura, políticas, procedimentos, controles e práticas utilizadas para a gestão eficiente e responsável da organização. Além de garantir conformidade com as leis e normas, busca alinhar as tomadas de decisões da

alta gestão com foco na harmonização dos interesses dos *stakeholder*, gerando valor para as organizações de forma sustentável.

É importante ressaltar que há interdependência entre a governança corporativa e pública considerando o conjunto de processos, políticas, leis e instituições que guiam e controlam as ações do governo e das organizações, interferem de forma direta ou indireta nas operações das organizações em geral.

Ambas, a governança pública e a governança corporativa, buscam a transparência, responsabilização e participação social na administração em busca do bem-estar social e do desenvolvimento sustentável com práticas que promovem a abordagem inclusiva considerando as demandas sociais e os princípios de equidade e justiça.

A governança está presente em todas as dimensões do ESG e suas práticas impactam na reputação corporativa tendo como objetivo estabelecer formas para resolver conflitos de interesse, controlar e reduzir riscos e garantir a responsabilidade, transparência e integridade da organização, auxiliando a incorporação destes conceitos na estratégia da organização.

O Quadro 31 apresenta os temas e critérios relacionados à dimensão de Governança com base na ABNT PR 2030:1 (2024).

Quadro 31 – Temas e critérios relacionados à dimensão de Governança para o modelo ESGRep.

| Temas                         | Crítérios                                                    |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Governança corporativa        | Estrutura e composição da governança corporativa             |
|                               | Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade         |
| Conduta empresarial           | Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção |
|                               | Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste)      |
|                               | Engajamento das partes interessadas                          |
| Práticas de controle e gestão | Gestão de riscos do negócio                                  |
|                               | Controles internos                                           |
|                               | Auditorias interna e externa                                 |
|                               | Ambiente legal e regulatório                                 |
|                               | Gestão da segurança da informação                            |
|                               | Privacidade de dados pessoais                                |
| Transparência na gestão       | Responsabilização (prestação de contas)                      |
|                               | Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado    |

Fonte: ABNT PR 2030:1 (2024).

Para delimitar os temas e critérios, foram elaboradas descrições para nortear o estudo e o mapeamento do grau de similaridade com base nas normas da ABNT PR

2030:1 (2024) para usabilidade no método ESGRep destinado a dimensão de Governança.

Quadro 32 – Descrição dos temas e critérios da dimensão de Governança para o modelo ESGRep.

| Temas                  | Crítérios                                                    | Descritivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governança corporativa | Estrutura e composição da governança corporativa             | Verificar as garantias de que a estrutura organizacional de governança seja clara, funcional e orientada à sustentabilidade, permitindo decisões responsáveis, ágeis e alinhadas aos princípios éticos e aos impactos econômicos, sociais e ambientais. Aspectos observáveis: Definição clara de papéis, deveres e responsabilidades das instâncias de governança (conselhos, diretoria, comitês e sócios); Hierarquia e vínculos funcionais bem estabelecidos, com fluxo decisório transparente e coerente; Procedimentos formais para a tomada de decisão, considerando os impactos e riscos socioambientais e econômicos; Participação representativa das partes interessadas, inclusive comitês consultivos, quando aplicável; Integração da sustentabilidade na estrutura de governança, garantindo que decisões estratégicas considerem critérios ESG; Capacitação contínua dos membros da governança sobre temas éticos, regulatórios, de sustentabilidade e de gestão de riscos; Mecanismos de avaliação periódica da performance da governança, com possibilidade de ajustes estruturais.                                   |
|                        | Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade         | Assegurar que a sustentabilidade esteja incorporada às decisões e operações da organização, por meio de políticas claras, metas definidas e monitoramento contínuo com indicadores relevantes, atendendo às expectativas das partes interessadas. Aspectos observáveis: Existência de propósitos e estratégias organizacionais que incluam compromissos com sustentabilidade em temas materiais ESG; Políticas formais estabelecidas para guiar a gestão de sustentabilidade (ambiental, social, governança); Planos de ação ou estratégias derivadas dessas políticas aplicáveis às diversas áreas da organização; Processos estruturados de mensuração e acompanhamento de indicadores ESG; Indicadores definidos e utilizados para monitorar o desempenho da organização nas dimensões ambiental, social e de governança; Relatórios ou instrumentos de prestação de contas que apresentem esses dados para reguladores, investidores, clientes, etc; Evidências de que a sustentabilidade influencia decisões organizacionais, como investimentos, mudanças operacionais ou políticas de relacionamento com partes interessadas. |
| Conduta empresarial    | Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção | Assegurar que a organização atue de forma ética, íntegra e em conformidade com a legislação e os compromissos assumidos (obrigatórios ou voluntários), por meio de um programa de integridade estruturado, que previna, detecte e corrija irregularidades e promova a confiança das partes interessadas. Aspectos observáveis: Programa de integridade estruturado, implementado e atualizado, compatível com os riscos e características da organização; Mapeamento e cumprimento das obrigações legais (nacionais/internacionais, regulamentos, licenças, decisões judiciais etc.); Compromissos voluntários formalizados, como adesão a princípios, políticas internas, certificações, rotulagens, acordos com ONGs e normas setoriais; Cultura organizacional voltada à ética e à integridade, promovida pela liderança e refletida nas práticas e decisões; Integração do compliance com os demais processos de gestão, mantendo, ao mesmo tempo, sua independência; Hierarquia do ambiente regulatório conhecida e considerada                                                                                                 |

|                               |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |                                                         | nas decisões e conformidades operacionais; Mecanismos claros de prevenção, detecção e correção de fraudes, suborno, lavagem de dinheiro, cartel e outros ilícitos; Atualizações e melhorias constantes do programa de compliance/integridade com base em avaliação de riscos e contexto organizacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                               | Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste) | Promover decisões empresariais alinhadas com os princípios da concorrência leal, prevenindo o uso indevido do poder de mercado e garantindo que as práticas comerciais respeitem a livre iniciativa, a ética concorrencial e os fundamentos da sustentabilidade e governança. Aspectos observáveis: Ausência de manipulação de mercado, como aumento artificial de preços ou limitação proposital da produção. Prevenção de acordos ou ajustes ilegais entre concorrentes, como: Fixação de preços; Divisão de territórios ou clientes; Estabelecimento de preços predatórios; Venda casada ou exigência de exclusividade. Respeito à livre concorrência, impedindo práticas que: Limitem o acesso de novos concorrentes; Falseiem a competição justa; Abusem da posição dominante; Políticas internas e controles que assegurem a conformidade com leis antitruste e defesa da concorrência; Avaliação de riscos concorrenciais nas estratégias de negócio, como parte da abordagem ESG; Transparência nas práticas comerciais, especialmente em contratos com clientes, fornecedores e parceiros; Treinamento e cultura organizacional voltados à concorrência leal e ética nos negócios. |
|                               | Engajamento das partes interessadas                     | Promover uma relação transparente e colaborativa com todas as partes interessadas, incorporando suas expectativas nas decisões e estratégias da organização, a fim de gerar valor compartilhado e fortalecer a legitimidade e sustentabilidade do negócio. Aspectos observáveis: Mapeamento claro das partes interessadas, como sociedade civil, clientes, fornecedores, trabalhadores e acionistas; Processos estruturados de diálogo (reuniões, consultas, audiências públicas, plataformas de escuta etc.); Comunicação bidirecional, contínua e responsiva, com canais abertos e eficazes; Inclusão das expectativas das partes interessadas nos processos decisórios; Integração dessas expectativas nos processos de gestão e planejamento estratégico; Busca por soluções que tragam benefícios mútuos; Documentação dos resultados do engajamento e como foram considerados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                               |                                                         | Identificar, avaliar e tratar riscos e oportunidades de forma sistemática, de modo a apoiar a tomada de decisões, garantir o cumprimento dos objetivos e agregar valor à organização, respeitando o apetite e a tolerância ao risco. Aspectos observáveis: Processo estruturado de gestão de riscos, incluindo: Identificação, Análise, Avaliação, Tratamento/resposta, Monitoramento e análise crítica, Comunicação e consulta, Registro e reporte dos riscos e oportunidades; Participação clara dos diferentes níveis da organização, como conselho, diretoria, comitês e auditoria interna (três linhas de defesa); Definição formal de apetite e tolerância ao risco; Integração da gestão de riscos aos processos decisórios e estratégicos; Documentação de limites de tolerância e critérios de risco residual; Existência de mecanismos de supervisão e alinhamento com os objetivos da organização.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Práticas de controle e gestão | Gestão de riscos do negócio                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                               | Controles internos                                      | Assegurar que a organização atue conforme diretrizes, regulamentos e metas estabelecidas, com mitigação de riscos por meio de políticas, procedimentos, monitoramento e                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|  |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                   | <p>avaliação contínua da eficácia dos controles internos.</p> <p>Aspectos observáveis: Gestão operacional com implementação dos controles, supervisão e monitoramento dos controles, auditoria interna, com avaliações independentes; Ambiente de controle: cultura organizacional, clareza sobre responsabilidades, ética, liderança; Avaliação e gerenciamento dos riscos: identificação e tratamento dos riscos com base no apetite definido pela governança; Atividades de controle: ações de prevenção e detecção, como autorizações, segregação de funções, conciliações, revisões e segurança; Comunicação e informação: fluxo eficaz de informações em todas as direções hierárquicas e validação da qualidade da informação; Monitoramento: verificação contínua e pontual da efetividade dos controles por meio de auditorias e avaliações internas.</p>                 |
|  | Auditorias interna e externa      | <p>Assegurar que os processos da organização sejam eficazes, estejam em conformidade com requisitos aplicáveis (internos e externos), e que os controles internos funcionem adequadamente, promovendo a governança, o compliance e a prestação de contas. Aspectos observáveis: realização de Auditoria interna, Auditoria de fornecedor externo, Auditoria de certificação, regulatória, estatutária ou legal.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|  | Ambiente legal e regulatório      | <p>Assegurar que a organização mapeia a responsabilidade dos órgãos de governança em monitorar o cumprimento das leis e regulamentações pertinentes, garantindo que a organização atenda aos requisitos legais e ao mesmo tempo contribua para a sustentabilidade. Aspectos observáveis: Responsabilidade da governança por supervisionar e monitorar a conformidade regulatória e legal; Regulamentações nacionais e internacionais exigem controle efetivo e envolvem diferentes níveis (federal, estadual, municipal) e diversas agências reguladoras e órgãos supervisores; Identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos legais e regulatórios.</p>                                                                                                                                                                                                                |
|  | Gestão da segurança da informação | <p>Implementar e manter um sistema eficaz de gestão da segurança da informação que assegure a continuidade dos negócios, aumente a confiabilidade operacional e reputacional da organização, reduza riscos e promova vantagem competitiva por meio da proteção adequada dos dados e informações. Aspectos observáveis: Reconhecimento dos dados como ativos de valor e competitividade; Identificação dos dados e informações considerando critérios de Confidencialidade (Acesso restrito às pessoas autorizadas), Privacidade (Proteção de dados pessoais conforme legislação e boas práticas), Integridade (Garantia de veracidade e consistência dos dados), Disponibilidade (Acesso contínuo e controlado aos dados).</p>                                                                                                                                                     |
|  | Privacidade de dados pessoais     | <p>Assegurar que o tratamento de dados pessoais ocorra de forma legal, ética e segura, com o devido consentimento do titular (ou de seus responsáveis legais), respeitando os princípios da finalidade, minimização, transparência e responsabilidade, além de atender às exigências da legislação vigente, como a LGPD. Aspectos observáveis: Consentimento e finalidade: Consentimento do titular é pré-requisito (exceto hipóteses legais), Coleta e uso dos dados limitados à finalidade informada ao titular, Em casos de crianças e adolescentes, o consentimento dos responsáveis é obrigatório; Transparência e direitos do titular: Direito de acesso, correção, atualização e exclusão dos dados, O titular deve conhecer o ciclo de vida, uso, compartilhamento e segurança dos dados; Dados sensíveis: Exigem maior cuidado por seu potencial de causar danos mais</p> |

|                         |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         |                                                           | graves; Responsabilidade da organização: Práticas seguras de coleta e tratamento, Resposta eficiente a solicitações dos titulares e a incidentes de segurança, Comunicação obrigatória de incidentes às autoridades e aos titulares, Reparação e correção de consequências em caso de violação de dados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Transparência na gestão | Responsabilização (prestação de contas)                   | Promover uma cultura organizacional baseada na transparência, cumprimento das normas, participação e resposta efetiva às expectativas da sociedade, indo além do simples cumprimento legal e da prestação formal de contas. Aspectos Observáveis: Transparência - Clareza na divulgação das ações e decisões da organização, Acesso público a informações relevantes; Imputabilidade (atribuição de responsabilidade) - Ações de indivíduos ou entidades devem ter responsáveis identificáveis; Responsáveis devem responder por eventuais danos causados; Controle - Existência de mecanismos internos (hierárquicos ou operacionais) que garantam a supervisão das ações; Avaliação e correção de desvios por meio de instâncias superiores ou órgãos de controle; Responsabilização legal e normativa - Conformidade com leis, regulamentos e políticas internas; Aplicação de sanções quando houver descumprimento; Responsividade - Capacidade e agilidade de resposta da organização às demandas e expectativas sociais; Ajustes contínuos com base no feedback de partes interessadas. |
|                         | Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado | Garantir a divulgação clara, consistente e transparente do desempenho e dos impactos ESG da organização, fortalecendo a confiança, a tomada de decisão e o acesso a investimentos e crédito. Aspectos observáveis: Clareza e transparência das informações, Qualidade e relevância das informações divulgadas, Interesse e envolvimento das partes interessadas, Materialidade ESG, Apoio a decisões financeiras e de investimento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fonte: Elaboração própria.

Para analisar os temas e critérios, foram propostas **perguntas norteadoras** usadas para mapear a percepção das organizações e dos *stakeholders* ao aplicar o método ESGRep.

Quadro 33 – Perguntas norteadoras da dimensão de Governança para o modelo ESGRep.

| Temas                  | Critérios                                                    | Indicador/Pergunta norteadora                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governança corporativa | Estrutura e composição da governança corporativa             | A organização possui estrutura organizacional de governança de forma clara, funcional e orientada à sustentabilidade, permitindo decisões responsáveis, ágeis e alinhadas aos princípios éticos e aos impactos econômicos, sociais e ambientais?                                                |
|                        | Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade         | A organização integra a sustentabilidade na gestão organizacional por meio do alinhamento entre propósitos, estratégias, políticas e indicadores, com base nas diretrizes ESG (ambiental, social e de governança).                                                                              |
| Conduta empresarial    | Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção | A organização estimula práticas de <i>compliance</i> e realiza programas de integridade como instrumentos fundamentais para garantir o cumprimento de obrigações legais e compromissos voluntários, promovendo a cultura ética, a integridade organizacional e a sustentabilidade dos negócios. |
|                        | Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste)      | A organização estimula constantemente as condutas concorrenciais éticas dentro do escopo ESG, com ênfase                                                                                                                                                                                        |

|                               |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |                                                           | em evitar práticas ilegais ou abusivas que prejudiquem a livre concorrência e a economia de mercado.                                                                                                                                                                                                                                  |
|                               | Engajamento das partes interessadas                       | A organização envolve e engaja as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) nos processos decisórios e de gestão organizacional, com base no diálogo contínuo e responsivo.                                                                                                                                                         |
| Práticas de controle e gestão | Gestão de riscos do negócio                               | A organização desenvolve e implementa a gestão coordenada dos riscos e oportunidades que podem afetar os objetivos organizacionais, como parte integrante da governança.                                                                                                                                                              |
|                               | Controles internos                                        | A organização realiza a implementação e monitoramento de controles internos eficazes, visando mitigar riscos e assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais por meio de políticas, procedimentos, monitoramento e avaliação contínua da eficácia dos controles internos.                                                     |
|                               | Auditorias interna e externa                              | A organização realiza a avaliação sistemática e independente de processos organizacionais, por meio de auditorias internas e externas, visando à verificação de conformidade com requisitos e à recomendação de melhorias que assegurem eficácia, transparência e mitigação de riscos.                                                |
|                               | Ambiente legal e regulatório                              | A organização cumpre as leis e regulamentações aplicáveis às suas operações, com foco em práticas ESG, promovendo a governança corporativa responsável e sustentando a longevidade e a responsabilidade social e ambiental da empresa.                                                                                                |
|                               | Gestão da segurança da informação                         | A organização demonstra preocupação e coloca em prática ações relacionadas à segurança da informação como elemento estratégico para proteger ativos informacionais da organização, garantindo confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados — especialmente frente à digitalização e ao aumento dos riscos cibernéticos. |
|                               | Privacidade de dados pessoais                             | A organização demonstra de forma evidente a proteção dos dados pessoais — incluindo dados sensíveis — como parte dos direitos fundamentais da pessoa natural, garantindo privacidade, segurança e transparência no tratamento desses dados pelas organizações.                                                                        |
| Transparência na gestão       | Responsabilização (prestação de contas)                   | A organização demonstra efetivamente a responsabilização (ou <i>accountability</i> ) no contexto organizacional e institucional, como um <b>compromisso ético e prático de transparência, prestação de contas e resposta à sociedade</b> .                                                                                            |
|                               | Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado | A organização publica o <b>relatório ESG</b> como ferramenta estratégica de <b>transparência, comunicação e prestação de contas</b> entre a organização e suas partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ), incluindo investidores, sociedade e instituições financeiras.                                                             |

Fonte: Elaboração própria.

### 5.3.4 Dimensão Reputacional

A dimensão Reputacional abrange a imagem, credibilidade e confiança percebida pelos *stakeholders* a partir das práticas organizacionais e suas evidências. Esta dimensão

tem como objetivo identificar a percepção da organização e seus públicos de relacionamento e interesse, possibilitando a criação de estratégias para fortalecer a reputação corporativa por meio de uma gestão responsável e transparente, promovendo a confiança e o valor da marca.

A reputação corporativa é construída a partir das percepções dos *stakeholders* sobre a atuação da organização em aspectos éticos, sociais, ambientais e de governança, impactando diretamente a sustentabilidade da organização e a competitividade no mercado, exigindo abordagem estratégica desenvolvendo práticas transparentes de atuação e comunicação eficaz, alinhadas à identidade organizacional e às expectativas do público de relacionamento. Posicionar-se de maneira estratégica, previne crises e fortalece a reputação corporativa da organização.

Entre os questionários aplicados na Etapa 1 e na Etapa 2, há uma única diferença considerando a inserção do critério Reputação Geral a partir da inserção do indicador formatado pela pergunta norteadora no questionário da Etapa 2: “Você considera que as ações colocadas em prática pela organização, relacionadas ao ESG, são favoráveis para a imagem e reputação positiva da organização e podem ser percebidas pelos seus públicos de relacionamento e interesse?”.

O Quadro 34 – Temas e critérios da dimensão Reputacional, apresenta os temas e critérios relacionados à dimensão Reputacional inspirado no modelo *RepTrak*.

Quadro 34 – Temas e critérios da dimensão Reputacional para o modelo ESGRep.

| Temas                                                     | Critérios                                             |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Produtos e Serviços<br>( <i>Products &amp; Services</i> ) | Produtos e serviços de alta qualidade                 |
|                                                           | Atende às necessidades do cliente                     |
|                                                           | Apoia produtos e serviços                             |
|                                                           | Produtos e serviços com boa relação custo-benefício   |
| Desempenho<br>( <i>Performance</i> )                      | Rentável                                              |
|                                                           | Supera as expectativas financeiras                    |
|                                                           | Fortes perspectivas de crescimento                    |
| Inovação ( <i>Innovation</i> )                            | Empresa inovadora,                                    |
|                                                           | Fácil adaptação a mudanças                            |
|                                                           | Primeiro a lançar novos produtos/serviços no mercado. |
| Ambiente de Trabalho<br>( <i>Workplace</i> )              | Igualdade de oportunidades no local de trabalho       |
|                                                           | Recompensa os funcionários de forma justa             |
|                                                           | Preocupa-se com o bem-estar dos funcionários          |
| Conduta ( <i>Conduct</i> )                                | Comportamento ético,                                  |
|                                                           | Justo em fazer negócios                               |
|                                                           | aberto e transparente.                                |
| Cidadania ( <i>Citizenship</i> )                          | Influência positiva na sociedade                      |
|                                                           | Consciência ambiental                                 |
|                                                           | Apoio a causas sociais.                               |
| Liderança ( <i>Leadership</i> )                           | Bem-organizado,                                       |

|                 |                                                                                       |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | Excelentes gestores,                                                                  |
|                 | Líder forte e respeitoso/cativante,                                                   |
|                 | Visão clara do futuro.                                                                |
| Geral           | Governança, Social e Ambiental: compromisso, transparência, ética e impacto positivo. |
| (E) Ambiental   | Reduz o impacto ambiental.                                                            |
|                 | Protege do meio ambiente.                                                             |
|                 | Utiliza de forma responsável os recursos naturais                                     |
| (S) Social      | Melhora a vida das pessoas.                                                           |
|                 | Cuida dos seus funcionários.                                                          |
|                 | Oferece oportunidades iguais.                                                         |
| (G) Governança  | Contribuição econômica positiva.                                                      |
|                 | Práticas comerciais éticas e justas.                                                  |
|                 | Transparência nas operações e na cadeia de suprimentos.                               |
| Reputação Geral | Recomendar                                                                            |
|                 | Dizer Positivo                                                                        |
|                 | Benefício da dúvida                                                                   |
|                 | Confie em fazer a coisa certa                                                         |
|                 | Comprar - produtos recomendados                                                       |
|                 | Investir                                                                              |
|                 | Trabalhar para                                                                        |
|                 | Reputação Geral                                                                       |

Fonte: Adaptado de *RepTrak* (2024).

Para delimitar os temas e critérios, foram elaboradas descrições para nortear o estudo e o mapeamento do grau de similaridade com base nas normas da ABNT PR 2030:1 (2024) e o modelo *RepTrak* (2024).

Quadro 35 – Descrição dos temas e critérios da dimensão Reputacional para o modelo ESGRep.

| Temas                                                     | Critérios                                             | Descritivo                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produtos e Serviços<br>( <i>Products &amp; Services</i> ) | Produtos e serviços de alta qualidade                 | Garante a qualidade dos produtos e serviços; oferece produtos e serviços de alta qualidade; tem boa relação custo/benefício; satisfaz os clientes |
|                                                           | Atende às necessidades do cliente                     |                                                                                                                                                   |
|                                                           | Apoia produtos e serviços                             |                                                                                                                                                   |
|                                                           | Produtos e serviços com boa relação custo-benefício   |                                                                                                                                                   |
| Desempenho<br>( <i>Performance</i> )                      | Rentável                                              | Lucrativa; tem resultados sólidos; tem perspectiva de crescimento.                                                                                |
|                                                           | Supera as expectativas financeiras                    |                                                                                                                                                   |
|                                                           | Fortes perspectivas de crescimento                    |                                                                                                                                                   |
| Inovação<br>( <i>Innovation</i> )                         | Empresa inovadora,                                    | Inovadora; antecipa seus concorrentes; adapta-se facilmente.                                                                                      |
|                                                           | Fácil adaptação a mudanças                            |                                                                                                                                                   |
|                                                           | Primeiro a lançar novos produtos/serviços no mercado. |                                                                                                                                                   |
| Ambiente de Trabalho<br>( <i>Workplace</i> )              | Igualdade de oportunidades no local de trabalho       | Oferece oportunidades iguais; remunera justamente; preocupa-se com os empregados.                                                                 |
|                                                           | Recompensa os funcionários de forma justa             |                                                                                                                                                   |
|                                                           | Preocupa-se com o bem-estar dos funcionários          |                                                                                                                                                   |
| Conduta<br>( <i>Conduct</i> )                             | Comportamento ético,                                  | Justa e responsável; comportamento ético; transparente.                                                                                           |
|                                                           | Justo em fazer negócios                               |                                                                                                                                                   |
|                                                           | aberto e transparente.                                |                                                                                                                                                   |

|                            |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cidadania<br>(Citizenship) | Influência positiva na sociedade                                                      | Protege o meio ambiente; contribui para a sociedade; apoia causas sociais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                            | Consciência ambiental                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                            | Apoio a causas sociais.                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Liderança<br>(Leadership)  | Bem-organizado,                                                                       | Bem administrada; líder forte e respeitado; excelentes diretores; visão clara de futuro.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                            | Excelentes gestores,                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                            | Líder forte e respeitoso/cativante,                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                            | Visão clara do futuro.                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Geral                      | Governança, Social e Ambiental: compromisso, transparência, ética e impacto positivo. | Desempenho da organização relacionado ao compromisso consciente, ético em suas ações, transparente nas formas de comunicação e relacionamento e atendendo às expectativas em relação a práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) gerando impacto positivo na sociedade.                                                                                                                                          |
| (E) Ambiental              | Reduz o impacto ambiental.                                                            | Práticas ambientais responsáveis voltadas à mitigação das emissões de gases do efeito estufa, adaptação às mudanças climáticas, uso eficiente de recursos naturais (como água e energia), gestão de efluentes e resíduos, conservação da biodiversidade e dos oceanos, uso sustentável do solo, economia circular, controle de poluentes atmosféricos e sonoros, gestão de áreas contaminadas, e manejo seguro de produtos perigosos. |
|                            | Protege do meio ambiente.                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                            | Utiliza de forma responsável os recursos naturais                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| (S) Social                 | Melhora a vida das pessoas.                                                           | Práticas responsáveis e inclusivas voltadas ao investimento social, respeito aos direitos humanos, combate ao trabalho infantil e forçado, diversidade e equidade, desenvolvimento profissional, segurança e qualidade de vida no trabalho, bem como políticas justas de remuneração, diálogo com partes interessadas e relacionamento ético com consumidores, fornecedores e comunidades                                             |
|                            | Cuida dos seus funcionários.                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                            | Oferece oportunidades iguais.                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| (G) Governança             | Contribuição econômica positiva.                                                      | Práticas estruturadas e transparentes de governança corporativa que integrem propósito sustentável, programas de integridade e compliance (incluindo anticorrupção e antitruste), engajamento das partes interessadas, gestão de riscos e controles internos, auditorias, conformidade legal e regulatória, proteção de dados, prestação de contas e a publicação de relatórios ESG ou de sustentabilidade                            |
|                            | Práticas comerciais éticas e justas.                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                            | Transparência nas operações e na cadeia de suprimentos.                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Reputação<br>Geral         | Recomendar                                                                            | Mensurar o grau de confiança, admiração e credibilidade percebido pelos públicos em relação à organização, refletindo atitudes comportamentais e emocionais dos <i>stakeholders</i> , como recomendar, falar positivamente, confiar, investir ou trabalhar na empresa, permitindo identificar se a conduta ética, a transparência e o impacto social e ambiental positivo.                                                            |
|                            | Dizer Positivo                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                            | Benefício da dúvida                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                            | Confie em fazer a coisa certa                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                            | Comprar - produtos recomendados                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                            | Investir                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                            | Trabalhar para                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                            | Reputação Geral                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Fonte: Elaboração própria.

Para analisar os temas e critérios, foram propostas perguntas norteadoras usadas para mapear a percepção das organizações e dos *stakeholders* com relação a dimensão Reputacional.

Quadro 36 – Perguntas norteadoras da dimensão Reputacional para o modelo ESGRep.

| Temas | Críticos | Indicador/Pergunta norteadora |
|-------|----------|-------------------------------|
|-------|----------|-------------------------------|

|                                                           |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produtos e Serviços<br>( <i>Products &amp; Services</i> ) | Produtos e serviços de alta qualidade                                                 | Em que medida os produtos e serviços oferecidos atendem às suas expectativas quanto à qualidade, adequação às suas necessidades, suporte oferecido e relação custo-benefício?                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                           | Atende às necessidades do cliente                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Apoia produtos e serviços                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Produtos e serviços com boa relação custo-benefício                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Desempenho<br>( <i>Performance</i> )                      | Rentável                                                                              | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em termos de rentabilidade, superação de metas financeiras e perspectivas de crescimento futuro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                           | Supera as expectativas financeiras                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Fortes perspectivas de crescimento                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Inovação<br>( <i>Innovation</i> )                         | Empresa inovadora,                                                                    | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas com relação a capacidade de inovação, adaptabilidade às mudanças e liderança no lançamento de novos produtos ou serviços?                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                           | Fácil adaptação a mudanças                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Primeiro a lançar novos produtos/serviços no mercado.                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ambiente de Trabalho<br>( <i>Workplace</i> )              | Igualdade de oportunidades no local de trabalho                                       | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em relação a promoção de um ambiente de trabalho justo, com igualdade de oportunidades, reconhecimento adequado e cuidado com o bem-estar dos funcionários?                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                           | Recompensa os funcionários de forma justa                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Preocupa-se com o bem-estar dos funcionários                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Conduta<br>( <i>Conduct</i> )                             | Comportamento ético,                                                                  | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em relação a atuação ética, justa nas relações de negócio e com transparência em suas ações?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                           | Justo em fazer negócios                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | aberto e transparente.                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Cidadania<br>( <i>Citizenship</i> )                       | Influência positiva na sociedade                                                      | Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em relação a responsabilidade social por meio de ações ambientalmente conscientes, apoio a causas sociais e com impacto positivo na sociedade?                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Consciência ambiental                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Apoio a causas sociais.                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Liderança<br>( <i>Leadership</i> )                        | Bem-organizado,                                                                       | Em que medida a liderança da organização é bem estruturada, composta por gestores competentes, líderes respeitosos e inspiradores, com uma visão clara para o futuro dos negócios da organização?                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                           | Excelentes gestores,                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Líder forte e respeitoso/cativante,                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Visão clara do futuro.                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Geral                                                     | Governança, Social e Ambiental: compromisso, transparência, ética e impacto positivo. | De modo geral, em que medida o desempenho da organização demonstra compromisso consciente, ética em suas ações, transparência nas formas de comunicação e relacionamento e atende às expectativas em relação a práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) gerando impacto positivo na sociedade?                                                                                                                                                         |
| (E) Ambiental                                             | Reduz o impacto ambiental.                                                            | Em que medida a organização implementa práticas ambientais responsáveis voltadas à mitigação das emissões de gases do efeito estufa, adaptação às mudanças climáticas, uso eficiente de recursos naturais (como água e energia), gestão de efluentes e resíduos, conservação da biodiversidade e dos oceanos, uso sustentável do solo, economia circular, controle de poluentes atmosféricos e sonoros, gestão de áreas contaminadas, e manejo seguro de produtos perigosos? |
|                                                           | Protege do meio ambiente.                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Utiliza de forma responsável os recursos naturais                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| (S) Social                                                | Melhora a vida das pessoas.                                                           | Em que medida a organização adota práticas responsáveis e inclusivas voltadas ao investimento social, respeito aos direitos humanos, combate ao trabalho infantil e forçado, diversidade e equidade, desenvolvimento profissional, segurança e                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                           | Cuida dos seus funcionários.                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Oferece oportunidades iguais.                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                 |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                                         | qualidade de vida no trabalho, bem como políticas justas de remuneração, diálogo com partes interessadas e relacionamento ético com consumidores, fornecedores e comunidades?                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| (G) Governança  | Contribuição econômica positiva.                        | Em que medida a organização adota práticas estruturadas e transparentes de governança corporativa que integrem propósito sustentável, programas de integridade e <i>compliance</i> (incluindo anticorrupção e antitruste), engajamento das partes interessadas, gestão de riscos e controles internos, auditorias, conformidade legal e regulatória, proteção de dados, prestação de contas e a publicação de relatórios ESG ou de sustentabilidade?" |
|                 | Práticas comerciais éticas e justas.                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                 | Transparência nas operações e na cadeia de suprimentos. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Reputação Geral | Recomendar                                              | Eu RECOMENDARIA os produtos e serviços da Empresa X.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                 | Dizer Positivo                                          | EU DIRIA ALGO POSITIVO sobre a Empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                 | Benefício da dúvida                                     | Eu daria o BENEFÍCIO DA DÚVIDA à Empresa, se ela estivesse enfrentando uma crise                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                 | Confie em fazer a coisa certa                           | Se a Empresa enfrentasse um problema com um produto ou serviço, eu CONFIARIA que ela faria a coisa certa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                 | Comprar - produtos recomendados                         | Se eu tivesse a oportunidade, COMPRAREI os produtos ou serviços da Empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                 | Investir                                                | Se eu tivesse a oportunidade, INVESTIRIA na Empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                 | Trabalhar para                                          | Se eu tivesse a oportunidade, TRABALHARIA PARA a Empresa. (ou indicaria para que outros TRABALHASSEM PARA a Empresa)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                 | Reputação Geral                                         | Você considera que as ações colocadas em prática pela organização, relacionadas ao ESG, são favoráveis para a imagem e reputação positiva da organização e podem ser percebidas pelos seus públicos de relacionamento e interesse?                                                                                                                                                                                                                    |

Fonte: Elaboração própria.

Ainda, com base no grau de similaridade é possível identificar quais são os indicadores ou perguntas norteadoras que impactam ou estão relacionadas às dimensões Ambiental (E), Social (S) e Governança (G).

Com base nessas informações que estruturaram o modelo ESGRep, o questionário foi construído a partir das perguntas norteadoras, que serviram como referência para a formulação dos itens correspondentes às dimensões Ambiental, Social, Governança e Reputacional.

#### 5.4 Construção do índice reputacional do método ESGRep

O Índice Reputacional do método ESGRep foi desenvolvido a partir da consolidação de todos os indicadores que compõem a dimensão Reputacional,

estruturados para captar a percepção dos públicos sobre confiança, admiração, credibilidade, recomendação, atração e apoio à organização. Cada indicador representa um comportamento ou atitude que os *stakeholders* adotariam em relação à empresa como, recomendar seus produtos, defendê-la em situações de crise, investir, trabalhar nela ou confiar que tomaria decisões corretas diante de problemas.

Para construir o índice reputacional, todas essas variáveis foram transformadas em pontuações numéricas padronizadas, permitindo calcular uma média representativa da percepção geral. Assim, cada resposta foi convertida em valores compatíveis com a escala de maturidade utilizada no método ESGRep, permitindo comparar a percepção das organizações sobre si e comparar com a percepção dos *stakeholders*.

A soma e posterior média desses indicadores resultam no Índice Reputacional ESGRep, que funciona como um marcador sintético e estratégico. Esse índice consolida expressa, em um único valor, o quanto a imagem projetada pelas práticas ESG é efetivamente reconhecida e validada pelos *stakeholders*.

De modo geral, o índice reputacional cumpre duas funções estratégicas: integrar a percepção das outras dimensões do modelo (Ambiental, Social e Governança), refletindo como a atuação da empresa nessas áreas impacta sua reputação; e comparar os resultados entre as organizações e *stakeholders*, evidenciando convergências, divergências e potenciais lacunas entre discurso, prática e percepção.

Assim, o índice reputacional do ESGRep se configura como um indicador robusto de análise comparativa, permitindo compreender se as práticas ESG estão sendo percebidas como legítimas, consistentes e coerentes como o posicionamento institucional.

## 5.5 Método e etapas de validação

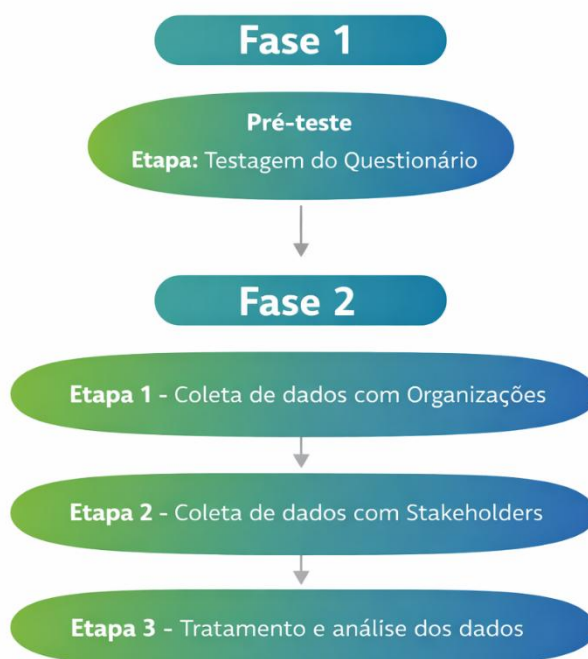
Como estratégia de testagem da proposta desse trabalho, tornou-se necessária a elaboração de um método para validação do modelo ESGRep. Nesse contexto, a utilização de um questionário aplicado de forma *online* configurou-se como a estratégia mais adequada, por permitir a amplitude de alcance e viabilizar a aplicabilidade junto ao público-alvo delimitado no estudo, além de facilitar a coleta, sistematização e validação dos dados obtidos com custo acessível.

É importante ressaltar que a proposta desta pesquisa foi encaminhada ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Sorocaba – Uniso –, sendo aprovado em primeira instância sob o registro número 88285225.2.0000.5500 na Plataforma Brasil.gov.

Desta forma, o método ESGRep caracteriza-se nesse estudo como uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa e de natureza descritiva e analítica. Considera-se que a aplicabilidade da pesquisa está relacionada a busca por conhecimento útil para a prática organizacional; quantitativa por utilizar instrumentos estruturados e indicadores mensuráveis; e descritiva e analítica buscando retratar a realidade e comparar, interpretar e explicar relações entre variáveis como as práticas ESG, discurso institucional e percepção dos *stakeholders*.

A Figura 10 apresenta, de forma sintética e sequencial, o desenho metodológico adotado para a validação do método ESGRep. O diagrama evidencia as duas fases complementares do processo, iniciando pelo pré-teste dos questionários e o avanço para a testagem prática do método. Essa representação visual permite compreender a lógica evolutiva da pesquisa.

Figura 10 – Diagrama do processo de implantação do modelo ESGRep.



Fonte: Elaboração própria com uso de inteligência artificial (OPENAI, 2026).

A validação do método, desenvolveu-se em duas fases em que a **primeira** serviu para testar os questionários como pesquisas aplicadas e, com base nos dados coletados, resultados e percepções dos participantes, foi possível realizar ajustes necessários, descartando-se, ao final, todos os dados coletados a fim de garantir a eficácia da fase subsequente.

A testagem prévia do método ESGRep e o descarte dos dados coletados nessa fase justificam-se pela necessidade de assegurar a validade, a confiabilidade e a consistência metodológica do instrumento de pesquisa. Essa etapa teve caráter exclusivamente piloto, voltado à verificação da clareza das questões, da adequação das escalas, da coerência dos indicadores e da operacionalização do método, permitindo identificar ambiguidades, ajustes de linguagem, redundâncias ou lacunas no questionário. A incorporação das contribuições dos participantes resultou em modificações estruturais no instrumento, o que inviabiliza a utilização dos dados iniciais na análise final, sob pena de comprometer a comparabilidade e a integridade dos resultados. Assim, o descarte dos dados da fase de testagem garante que a etapa subsequente seja conduzida com um instrumento validado, homogêneo e metodologicamente consistente, preservando o rigor científico da pesquisa e a fidedignidade dos achados.

Assim, a coleta de dados na fase de testagem do método ESGRep, foi realizada com duas organizações, cujos respondentes contribuíram com percepções acerca da melhoria no questionário estruturado. Ambas as contribuições foram essenciais para otimizar o modelo, formulário de questões e seus resultados foram descartados para a etapa de análise dos resultados (etapa três da segunda fase).

Na **segunda fase** estruturada do trabalho, voltadas à testagem prática da consistência do modelo proposto, procedeu-se à coleta de dados com o objetivo de verificar a aplicabilidade e a coerência do método ESGRep no contexto organizacional e do mercado. Essa fase foi dividida em três etapas complementares descritas a seguir.

Na **primeira etapa**, a amostra compreende representantes das organizações, com destaque para lideranças e colaboradores diretamente envolvidos na implantação da agenda ESG.

Para a primeira etapa da fase dois, a amostra da pesquisa é considerada não probabilística, por conveniência, composta por organizações privadas estabelecidas na Região Metropolitana de Sorocaba (RMS), incluindo todos os setores de atividades

econômicas, desde que formalmente estabelecidas e com operações em andamento, convidadas por meio da publicação na rede *LinkedIn*. Para considerar apropriados os dados coletados para validação do método ESGRep, propõe-se que o tamanho mínimo da amostra seja:

- 10 (dez) organizações participantes na primeira etapa, com pelo menos um respondente por empresa, preferencialmente responsável por ESG ou comunicação institucional e composta respeitando critérios de diversidade entre setores econômicos.

Na **segunda etapa**, participam *stakeholders* externos – como clientes, fornecedores, parceiros e membros da comunidade –, indicados pelos respondentes da primeira fase ou que aderiram voluntariamente à pesquisa mediante convite público divulgado na rede *LinkedIn*, de modo a confirmar se o modelo desenvolvido demonstra sentido prático e relevância operacional no ambiente corporativo.

Para a segunda etapa da fase dois, a amostra da pesquisa também se configura como não probabilística, por conveniência, composta por *stakeholders*, indicados pelos respondentes da primeira etapa ou por adesão voluntária, relacionados às organizações privadas estabelecidas na Região Metropolitana de Sorocaba (RMS), incluindo todos os setores de atividades econômicas, desde que formalmente estabelecidas e com operações em andamento, convidadas por meio da publicação na rede *LinkedIn*. Para considerar adequados os dados coletados para validação do método ESGRep, propõe-se que o tamanho mínimo dessa amostra seja:

- 20 (vinte) *stakeholders* na segunda etapa, sendo indicados pelos respondentes da primeira etapa ou por adesão voluntária, com o objetivo de garantir ao menos 2 (dois) *stakeholders* por organização para comparação cruzada de percepções.

Dessa forma, aplicados na primeira e segunda etapas, os instrumentos de coleta dos dados estão estruturados em um formulário com base em um *checklist* desenvolvido a partir da análise da norma ABNT PR 2030 (2024), que contempla indicadores das três dimensões do ESG, além da dimensão adaptada da metodologia *Global RepTrak* (2025) relacionada à reputação corporativa. Cada dimensão está operacionalizada em indicadores verificáveis, organizados em blocos de perguntas com escalas de concordância e múltipla escolha.

Por fim, na **terceira etapa**, foi realizado o tratamento dos dados e análise dos resultados. Assim, os dados foram analisados por meio de estatística descritiva

(frequência, média, desvio padrão) e análise comparativa entre os grupos (empresa *versus stakeholders*), buscando identificar níveis de coerência entre discurso institucional e práticas percebidas. Aplicou-se a técnica de triangulação das fontes, a fim de cruzar as percepções dos dois grupos e validar os resultados. Os dados foram organizados e tratados com o apoio de *softwares* de planilhas eletrônicas (como Excel) e ferramentas estatísticas básicas. O modelo do questionário está disponível no Apêndice A.

A aplicabilidade da pesquisa nas primeira e segunda etapas, pode oferecer riscos mínimos aos participantes, uma vez que se trata da aplicação de questionários estruturados online voltados à percepção e práticas relacionadas à agenda ESG e à reputação corporativa. No entanto, mesmo em estudos com esse perfil, podem ocorrer riscos de ordem psíquica, moral e/ou social, especialmente relacionados à exposição de opiniões institucionais, críticas internas ou percepções negativas sobre a organização. Dessa forma, foram identificados, detalhados e apresentados todos os riscos e as medidas que podem ser adotadas para a minimização desses riscos a todos os participantes por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível em Apêndice B, antes de iniciar o preenchimento do questionário e enviando uma cópia ao e-mail informado especificamente para esse fim. Estão garantidos o anonimato dos respondentes e o sigilo das informações, conforme regulamenta a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD, 2018) e garantindo a liberdade de desistência sem prejuízo aos participantes.

#### 5.5.1 Critérios de inclusão, exclusão e suspensão

A amostra deste estudo é composta por organizações privadas localizadas na Região Metropolitana de Sorocaba/SP, incluindo todos os setores de atividade econômica, desde que formalmente estabelecidas e com operações em andamento. A definição da população acessível segue critérios geográficos (restrição à região de Sorocaba), temporais (coleta no período de julho-agosto do ano de 2025) e científicos (viabilidade de acesso e tempo de projeto).

Consideram-se critérios de inclusão, possuir alguma ação, projeto, política ou comunicação institucional relacionada à agenda ESG; concordância em participar da pesquisa mediante aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE –

disponível em Apêndice B) e a indicação de *stakeholders* que possam contribuir com a percepção sobre a reputação da organização.

Os critérios de exclusão correspondem as organizações que não estão presentes na Região Metropolitana de Sorocaba (RMS); respostas aos formulários que estejam preenchidos de forma incompletas; organizações exclusivamente públicas ou do terceiro setor; empresas que se recusarem a participar ou não responderem dentro do prazo estabelecido para a coleta de dados; respondentes com conflitos de interesse claros (como relações familiares com a direção da empresa), que podem enviesar as respostas em função de proteger a imagem da organização; e, por fim, os participantes da etapa de teste para validação do questionário.

Ainda, consideram-se critérios de suspensão da pesquisa toda e qualquer evidência de risco ou danos à saúde do participante da pesquisa não previsto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), bem como risco e exposição indevida de identidade ou opiniões sensíveis, ainda que de forma intencional, especialmente em contexto com pequeno número de participantes e qualquer manifestação de prejuízo direto ou indireto à integridade moral ou profissional do participante, mesmo que em potencial.

#### 5.5.2 Benefícios do método

O presente estudo propõe um possível ranqueamento das organizações participantes a partir das respostas obtidas em questionário estruturado, aplicado junto a distintos grupos de *stakeholders*. Com a aplicabilidade do modelo para analisar diferentes organizações e respectivos segmentos, torna-se possível ranqueá-las na medida em que seus resultados possam ser comparados. Ainda, torna-se possível mapear a dimensão de atuação que possui maiores ou menores investimentos em práticas de ESG, bem como despertam o interesse prioritário das organizações e as correlações acerca da reputação positiva percebida pela sociedade sobre as práticas de ESG das organizações. Para as organizações participantes, é possível diagnosticar o grau de alinhamento entre suas práticas ESG e a reputação institucional, com base em metodologias reconhecidas (ABNT PR 2030 e *Global RepTrak*), o que pode subsidiar melhorias internas, revisão de estratégias e reforço da transparência institucional.

A partir da aplicabilidade do método pelas organizações, seus resultados também possibilitam uma análise e compreensão das potencialidades e os pontos de melhorias nas práticas relacionadas ao ESG e à percepção dos *stakeholders* no contexto da reputação corporativa.

Por outro lado, é possível mapear a intensidade de preferências expressas pela sociedade, por meio da análise dos *stakeholders*, a fim de indicar o grau de prioridade atribuído a cada dimensão investigada a qual a organização deveria investir seus esforços diante das práticas relacionadas ao ESG, tornando o método ESGRep como um instrumento de diagnóstico social.

Para os *stakeholders* respondentes, torna-se uma oportunidade de expressar suas percepções de maneira segura e anônima, contribuindo para uma relação mais ética e participativa entre empresas e públicos de interesse.

Ainda, será possível identificar como as empresas da região metropolitana de Sorocaba/SP estão incorporando os princípios de ESG em suas práticas operacionais e comunicacionais e verificar o nível de aderência das empresas aos indicadores ESG estabelecidos pela ABNT PR 2030 (2024) em cada dimensão.

Considerando o resultado dos dados coletados e a comparação entre os públicos das organizações torna-se possível avaliar o grau de alinhamento entre o discurso institucional e as práticas efetivamente percebidas pelos *stakeholders*, bem como detectar possíveis incongruências entre o que as empresas dizem fazer e como são percebidas pelo que realmente fazem em termos de sustentabilidade e governança por seus *stakeholders*.

Assim, será possível medir como os *stakeholders* percebem o compromisso da empresa com o ESG e como essa percepção impacta positiva ou negativamente a reputação corporativa das organizações da região, com base em dimensões adaptadas da metodologia *Global RepTrak*.

Ainda, considera-se possível construir um modelo de avaliação integrado de práticas de ESG e de reputação corporativa que contribua para o mapeamento de lacunas relacionadas às práticas sociais, ambientais, de governança e reputacionais, bem como oportunizar a identificação de caminhos para recomendar ações gerenciais e comunicacionais para solucioná-las.

Para o meio acadêmico e científico, a ampliação da base de estudos sobre a relação entre ESG e reputação corporativa no contexto brasileiro, com ênfase em realidades regionais fora dos grandes centros urbanos.

Para a sociedade, ao ser ouvida, contribui para a geração de conhecimento que pode fomentar práticas empresariais mais éticas, sustentáveis e coerentes com os discursos públicos, fortalecendo a confiança dos cidadãos nas instituições privadas.

Para políticas públicas e regulatórias, os resultados poderão embasar discussões futuras sobre regulação da responsabilidade corporativa e transparência no setor privado.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação do método ESGRep, conforme as etapas metodológicas descritas anteriormente. O objeto é demonstrar a validade prática e a coerência do modelo desenvolvido, analisando em que medida os indicadores e dimensões propostos refletem a realidade organizacional e as percepções dos *stakeholders* envolvidos sobre a agenda ESG e a reputação corporativa.

Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados em formato *online*, utilizando-se o sistema *Google Forms*, aplicados entre os dias 30/06 e 15/09/2025, em duas etapas complementares, abrangendo representantes de organizações e *stakeholders* externos. A análise dos resultados busca identificar padrões, correlações e evidências de aplicabilidade que sustentam a tese de que o modelo ESGRep se configura como um instrumento viável para diagnóstico e gestão da maturidade ESG e reputacional nas organizações.

### 6.1 Panorama geral da pesquisa

Na primeira etapa da fase dois, obtinha-se como intenção de amostra não probabilística, por conveniência, captar dados de 10 (dez) organizações privadas estabelecidas na Região Metropolitana de Sorocaba (RMS), incluindo setores diversos de atividades econômicas, desde que formalmente estabelecidas e com operações em andamento, convidadas por meio da publicação na página pessoal e conexões do autor deste trabalho na rede *LinkedIn*. Ainda, propunha-se coletar dados de pelo menos um respondente por empresa, preferencialmente responsável ou participante do processo de implementação de processos relacionados ao ESG ou pertencentes à equipe de comunicação institucional, respeitando critérios de diversidade entre setores econômicos das organizações.

E, para a segunda etapa da fase dois, obtinha-se a intenção de amostra também não probabilística, por conveniência, composta por 20 (vinte) *stakeholders*, sendo indicados pelos respondentes da primeira etapa ou participantes por adesão voluntária, com o objetivo de garantir ao menos 2 (dois) *stakeholders* por organização para comparação cruzada de percepções, sendo relacionados às organizações privadas estabelecidas na Região Metropolitana de Sorocaba (RMS), incluindo todos os setores de

atividades econômicas, desde que formalmente estabelecidas e com operações em andamento, convidadas por meio da publicação na rede *LinkedIn*.

Assim, durante o período pesquisado, obteve-se a coleta de dados de 19 organizações respondentes na etapa 1 e 45 pessoas respondentes na etapa 2 da pesquisa, totalizando 64 participantes entre as duas etapas. No entanto, alguns dados coletados por meio dos questionários não foram considerados válidos para análise dos resultados da pesquisa, ocorrendo os seguintes critérios de exclusão: respostas incompletas nos formulários, respondentes com conflitos de interesse claros, organizações citadas na primeira etapa da pesquisa com menos de dois respondentes na segunda etapa da pesquisa, ou empresas citadas na segunda etapa da pesquisa que não obtiveram avaliação na primeira etapa da pesquisa. Dessa forma, são considerados dados válidos para análise dos resultados para validação do método ESGRep a participação de 12 organizações válidas a partir de 15 respondentes. Na etapa 2, foram 45 respondentes sendo 37 válidos (detalhamento na Tabela 3).

Tabela 3 – Cenário da amostra geral e dados válidos para análise do modelo ESGRep.

| Etapa 1 - Organizações                             |                                                                             | Etapa 2 - Stakeholders |                       |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Número de Participantes Geral                      | Número de Organizações e Participantes Válidos                              | Total de Participantes | Participantes Válidos |
| 19 pessoas participantes                           | 12 organizações citadas<br>15 respondentes<br>21 indicações de stakeholders | 45 respondentes        | 37 respondentes       |
| <b>Total da amostra - 64 pessoas participantes</b> |                                                                             |                        |                       |

Fonte: Elaboração própria.

Somando-se todas as respostas a cada questionamento do modelo ESGRep nas duas etapas, compõe-se o banco de dados usado para a validação das informações. O total de dados coletados que compõe o banco de análises é de 2403 respostas coletadas, sendo 364 respostas inválidas (dados descartados), 908 respostas válidas referentes a etapa 1 e 1131 respostas válidas referentes na etapa 2.

Das organizações respondentes na etapa 1, houve a indicação de 21 *stakeholders* para participação na etapa 2. Entre esses, apenas 8 indicados participaram efetivamente da etapa 2 da pesquisa, respondendo o questionário de forma completa. Esse indicador pode reforçar que, embora a organização tenha apontado *stakeholders* que eventualmente possam ser mais favoráveis aos resultados da organização, o baixo número de adesão

pode oferecer resultados mais assertivos, evitando desvios de interesse, enquanto os respondentes por interesse voluntário de participação foram expressivamente participativos em sua maioria reafirmando os resultados mais próximos à realidade de percepção das organizações por parte dos *stakeholders*.

E, das organizações mencionadas, todas estão localizadas geograficamente na Região Metropolitana de Sorocaba (RMS), sendo em sua maioria localizada na cidade de Sorocaba e apenas uma organização está localizada na cidade de Laranjal Paulista, no estado de São Paulo.

Com base no banco de dados criado pela coleta de informações e o uso de tabela dinâmica, foi construído um *data lake* para consolidar os resultados da pesquisa referentes à Etapa 1 e à Etapa 2, sendo armazenado em rede segura, com acesso por senha, respeitando-se a privacidade das informações (LGPD) e a segurança dos dados. A partir dessa consolidação, realizou-se uma taxonomia dos dados, com o objetivo de uniformizar as informações, como, por exemplo, o ajuste das nomenclaturas, padronizando as formas de registro e escrita ou abreviações. Exemplo: A empresa “Athvz” (fictícia) correspondendo a “Athuz” ou ainda “Athvs”. Dessa forma, quando possível identificação, passou a ser intitulada como “ATHVZ” em todos os campos e etapas da pesquisa.

Com o propósito de preservar a identidade das organizações participantes, as empresas foram identificadas de forma codificada por letras e sequencialmente, como Empresa A, Empresa B, Empresa C e assim, sucessivamente, até a Empresa S, garantindo o anonimato das organizações. Dessa forma, as Empresas B, Empresa C, Empresa D, Empresa E, Empresa F, Empresa G, Empresa H, Empresa J, Empresa K, Empresa L, Empresa N e Empresa O são consideradas válidas para os fins desse estudo segundo os critérios de inclusão e exclusão da pesquisa. Ainda, realizou-se a validação do total de respondentes *versus* os requisitos da pesquisa, determinando as empresas válidas para análise dos resultados do método ESGRep, excluindo-se as organizações com menos de dois respondentes na etapa 2 e os respondentes que apresentavam viés de interesse (sócios proprietários e familiares, por exemplo) a partir da identificação do tipo de relacionamento com relação a organização pesquisada.

Com a finalidade de realizar uma análise cruzada das informações e a validação dos dados, identificou-se a nomenclatura anonimizada da organização, segmento de

atuação, ramo de atividade simplificado, origem e nacionalidade, ano de fundação, porte das organizações por faturamento e identificação de participação da organização com capital aberto. Assim, de forma sintetizada, apresenta-se o Quadro 37 correspondente as organizações participantes da amostra para validação do método ESGRep.

Quadro 37 – Mapa sintetizado das organizações participantes da amostra.

| <b>Empresas anônimas</b> | <b>Segmento</b> | <b>Ramo de Atividade</b> | <b>Origem e Nacionalidade</b> | <b>Fundação</b> | <b>Porte da empresa por faturamento<sup>9</sup></b> | <b>Capital Aberto</b> |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------|-----------------------|
| Empresa B                | Terceiro Setor  | Educação                 | Nacional Brasileira           | 1994            | Grande Porte                                        | Não                   |
| Empresa C                | Serviços        | Telecomunicação          | Nacional Brasileira           | 1990            | Grande Porte                                        | Não                   |
| Empresa D                | Indústria       | Alimentícia              | Multinacional Americana       | 2002            | Grande Porte                                        | Sim                   |
| Empresa E                | Serviços        | Saúde                    | Nacional Brasileira           | 1971            | Grande Porte                                        | Não                   |
| Empresa F                | Infraestrutura  | Telecomunicação          | Nacional Brasileira           | 1995            | Grande Porte                                        | Não                   |
| Empresa G                | Indústria       | Metalúrgica              | Multinacional Brasileira      | 1968            | Médio Porte                                         | Não                   |
| Empresa H                | Indústria       | Mineração                | Multinacional Finlandesa      | 1969            | Grande Porte                                        | Sim                   |
| Empresa J                | Indústria       | Metalúrgica              | Nacional Brasileira           | 2009            | Médio Porte                                         | Não                   |
| Empresa K                | Tecnologia      | Educação Digital         | Nacional Brasileira           | 2008            | Grande Porte                                        | Não                   |
| Empresa L                | Comércio        | Distribuidora            | Nacional Brasileira           | 1987            | Grande Porte                                        | Não                   |
| Empresa N                | Infraestrutura  | Perfuração               | Nacional Brasileira           | 2009            | Pequeno Porte                                       | Não                   |
| Empresa O                | Indústria       | Alimentícia              | Nacional Brasileira           | 1975            | Grande Porte                                        | Não                   |

Fonte: Elaboração própria.

<sup>9</sup> Configuração do porte das organizações por faturamento: Microempresa (ME) com faturamento anual de até R\$ 360 mil; Pequena Empresa (EPP) com faturamento anual superior a R\$ 360 mil e até R\$ 4,8 milhões; Média Empresa com faturamento anual superior a R\$ 4,8 milhões e até R\$ 20 milhões; Grande Empresa com faturamento anual superior a R\$ 20 milhões.

De forma complementar, as informações a seguir apresentam a quantidade de respondentes divididos entre as etapas da pesquisa, sendo representantes das organizações para a etapa 1 e *stakeholders* na etapa 2.

Quadro 38 – Mapa sintético das organizações com identificação do número de participantes por etapa.

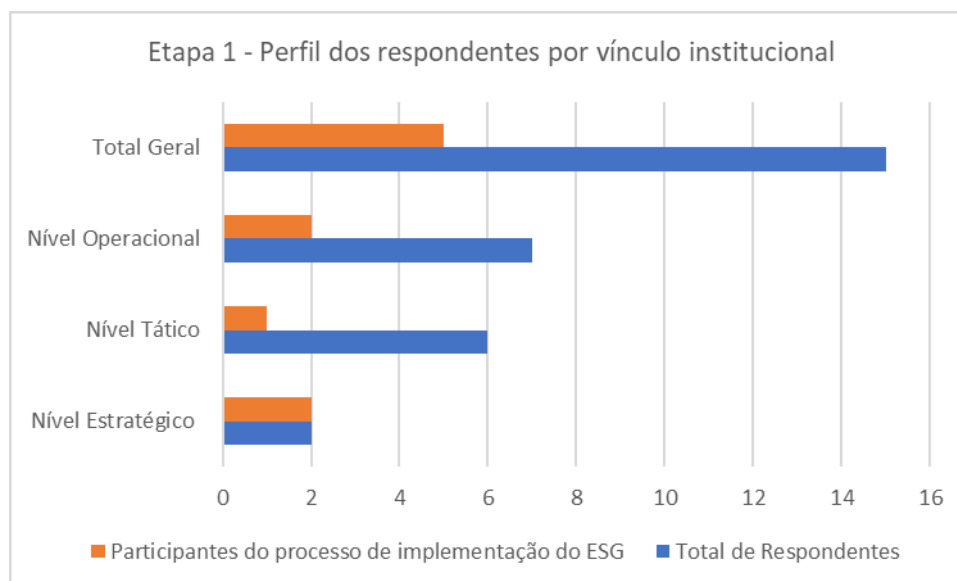
| Empresas anonimadas | Segmento       | Ramo de Atividade | Origem e Nacionalidade   | Porte da empresa por faturamento <sup>10</sup> | Etapa 1: Quantidade de respondentes | Etapa 2: Quantidade de respondentes |
|---------------------|----------------|-------------------|--------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Empresa B           | Terceiro Setor | Educação          | Nacional Brasileira      | Grande Porte                                   | 1                                   | 6                                   |
| Empresa C           | Serviços       | Telecomunicação   | Nacional Brasileira      | Grande Porte                                   | 2                                   | 2                                   |
| Empresa D           | Indústria      | Alimentícia       | Multinacional Americana  | Grande Porte                                   | 1                                   | 3                                   |
| Empresa E           | Serviços       | Saúde             | Nacional Brasileira      | Grande Porte                                   | 3                                   | 3                                   |
| Empresa F           | Infraestrutura | Telecomunicação   | Nacional Brasileira      | Grande Porte                                   | 1                                   | 4                                   |
| Empresa G           | Indústria      | Metalúrgica       | Multinacional Brasileira | Médio Porte                                    | 1                                   | 2                                   |
| Empresa H           | Indústria      | Mineração         | Multinacional Finlandesa | Grande Porte                                   | 1                                   | 3                                   |
| Empresa J           | Indústria      | Metalúrgica       | Nacional Brasileira      | Médio Porte                                    | 1                                   | 2                                   |
| Empresa K           | Tecnologia     | Educação Digital  | Nacional Brasileira      | Grande Porte                                   | 1                                   | 3                                   |
| Empresa L           | Comércio       | Distribuidora     | Nacional Brasileira      | Grande Porte                                   | 1                                   | 3                                   |
| Empresa N           | Infraestrutura | Perfuração        | Nacional Brasileira      | Pequeno Porte                                  | 1                                   | 3                                   |
| Empresa O           | Indústria      | Alimentícia       | Nacional Brasileira      | Grande Porte                                   | 1                                   | 4                                   |
| <b>Total Geral</b>  |                |                   |                          |                                                | <b>15</b>                           | <b>38</b>                           |

Fonte: Elaboração própria.

E, por fim, entre os respondentes das duas etapas, foi possível identificar o vínculo que possuem com cada organização. Dessa forma, apresenta-se a seguir na Figura 11 – Perfil dos respondentes por vínculo institucional, o perfil dos representantes das organizações participantes da Etapa 1 da pesquisa:

<sup>10</sup> Configuração do porte das organizações por faturamento: Microempresa (ME) com faturamento anual de até R\$ 360 mil; Pequena Empresa (EPP) com faturamento anual superior a R\$ 360 mil e até R\$ 4,8 milhões; Média Empresa com faturamento anual superior a R\$ 4,8 milhões e até R\$ 20 milhões; Grande Empresa com faturamento anual superior a R\$ 20 milhões

Figura 11 – Perfil dos respondentes por vínculo institucional representando as organizações.

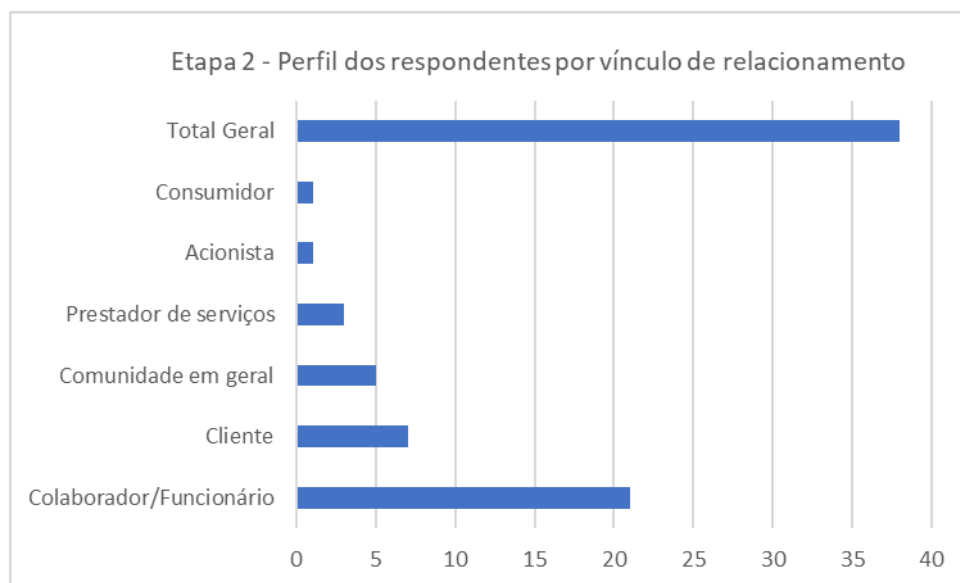


Fonte: Elaboração própria.

Assim, pode-se observar que entre os 15 respondentes da Etapa 1, apenas cinco participaram do processo de implementação do ESG nas corporações onde atuam. Entre eles, destaca-se o nível estratégico com 100% dos respondentes como participantes do processo de implantação, o que representa a aderência e compromisso da alta gestão aos processos de implantação do ESG. Já o nível tático, entre os seis respondentes, apenas um deles declara ter participado dos processos de implantação do ESG na organização em que atua, podendo significar uma fragilidade na disseminação das práticas ESG para os demais níveis organizacionais. E, de forma surpreendente, dois respondentes de nível operacional declaram ter participado do processo de implantação do ESG nas organizações entre os sete respondentes, simbolizando que o envolvimento dos colaboradores operacionais à implantação das práticas ESG está sendo disseminadas à base operacional de forma estratégica e participativa.

Na Etapa 2 realizada com os *stakeholders*, o perfil dos respondentes foi analisado mapeando o vínculo de relacionamento institucional, inspirado no mapeamento dos públicos de relacionamento com as organizações conforme conceitos apresentados por Davies et. al. (2003), Freeman, 1984 e Dowling (2001):

Figura 12 – Perfil dos respondentes por vínculo institucional representando os stakeholders.



Fonte: Elaboração própria.

Na figura 12 é possível identificar que, em sua maioria, os respondentes são formados por colaboradores/funcionários (21), seguidos de clientes (7), comunidade em geral (5), prestadores de serviços (3), acionistas (1) e consumidores (1), demonstrando que, quanto mais próximo é o vínculo institucional e a expectativa de relacionamento com a organização, maior é o interesse espontâneo em avaliar o desempenho organizacional.

Dessa forma, as expectativas atribuídas a cada *stakeholder* participantes do estudo podem variar conforme o grau de interesse, influência e relacionamento de cada público considerando o setor, porte, modelo de governança e estratégia organizacional. Entretanto, destacam-se de forma generalizada as expectativas centrais: acionistas/sócios e investidores buscam credibilidade e retorno; colaboradores ou funcionários demandam confiança e valorização; clientes esperam confiabilidade e qualidade; consumidores priorizam segurança e valor percebido; prestadores de serviços demandam respeito e oportunidade de continuidade; e a comunidade local espera respeito e contribuição social, conforme sintetizado no quadro de referencial teórico das análises dos *stakeholders*.

Não houve participação dos públicos identificados como conselhos administrativos, sindicatos, distribuidores (intermediários), fornecedores, concorrentes, sociedade civil organizada (ONGs, movimentos sociais, associações), órgãos reguladores e fiscalizadores, imprensa e meios de comunicação, instituições financeiras (bancos,

fundos e seguradoras), instituições acadêmicas e centros de pesquisa, plataformas digitais e canais de distribuição, clientes potenciais, influenciadores e formadores de opinião.

## 6.2 Grau de prioridade da amostra

Como proposta de ranqueamento das organizações participantes do método ESGRep determinando o grau de prioridade e os anseios sociais que as organizações devem dar às práticas relacionadas ao ESG e reputação corporativa predominantes no período pesquisado, tendo como base a percepção dos *stakeholders*, criou-se a estrutura de pesos relativos, a partir das respostas coletadas na questão “*Na sua opinião, a preocupação das organizações deveria estar focada conforme o grau de prioridade em...*”, no questionário da Etapa 2 (mapeamento dos *stakeholders*).

As respostas fornecidas pelos participantes foram convertidas em pesos relativos, de modo a indicar o grau de prioridade atribuído a cada dimensão investigada e representam as demandas emergentes da sociedade com relação às práticas das organizações.

Em decorrência disso, com base nas respostas coletadas, obteve-se o seguinte nível de prioridade aos respectivos *drivers* (Tabela 4), compondo uma visão hierarquizada das percepções sociais acerca das práticas de ESG e reputação corporativa:

Tabela 4 – Pesos atribuídos ao grau de prioridade para cada driver demonstrado a quantidade de critérios e pesos por perguntas.

| Driver                          | Nota | Critérios | Peso por pergunta |
|---------------------------------|------|-----------|-------------------|
| CON - Conduta                   | 4,82 | 0         | 1,61              |
| P&S - Produtos e Serviços       | 4,71 | 0         | 1,18              |
| SUS - Sustentabilidade          | 4,71 | 0         | 0,47              |
| REP - Reputacional              | 4,65 | 0         | 0,66              |
| TRAB - Ambiente de Trabalho     | 4,65 | 0         | 1,55              |
| CID - Cidadania                 | 4,53 | 0         | 1,51              |
| DES - Desempenho Organizacional | 4,41 | 0         | 1,47              |
| LID - Liderança                 | 4,15 | 0         | 1,04              |
| INOV - Inovação                 | 4,06 | 0         | 1,35              |

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 4 apresenta a média ponderada (coluna “nota”) para cada *Driver*. Dessa forma é possível verificar que Conduta (4,82), Produtos e Serviços (4,71) e Sustentabilidade (4,71) são apontados respectivamente como aqueles que devem ter maior prioridade de ações e comportamentos por parte das organizações. O *driver* relacionado a Reputação aparece em quarto colocado com peso de 4,65 pontos. O *driver* de Inovação aparece em último colocado com 4,06 pontos.

Ainda é possível conferir a quantidade de critérios que estão relacionadas a cada *driver* e que compõe a dimensão Reputacional do método ESGRep e o respectivo peso de forma individualizada por questão. Na coluna “peso por pergunta” estão distribuídos os pesos individuais para cada pergunta que compõe o driver. Desta forma é possível que a organização avalie qual indicador precisa ser melhorado para garantir o desempenho institucional e a avaliação adequada a um nível satisfatório a partir das práticas da agenda ESG conforme a prioridade dada pelos *stakeholders* às ações das corporações.

Com base nessa análise, pode-se afirmar que os dados revelam uma priorização clara dos valores éticos e de responsabilidade organizacional por parte dos *stakeholders*, evidenciada pelo *driver* Conduta (4,82) como principal foco de atenção das organizações. Esse resultado indica que a integridade, transparência e coerência entre discurso e prática continuam sendo os aspectos mais valorizados na construção da reputação e na consolidação de uma agenda ESG legítima.

Os *driver* Produtos e Serviços (4,71) e Sustentabilidade (4,71), igualmente bem avaliados, reforçam a expectativa social por entregas responsáveis e soluções alinhadas aos princípios de sustentabilidade ambiental, social e econômica, demonstrando que a sociedade atribui alta relevância às práticas que geram impacto direto sobre consumidores e sobre o meio ambiente, consolidando a visão de que reputação e ESG são indissociáveis.

A posição do *driver* Reputação (4,65) em quarto lugar, embora próxima aos primeiros, sinaliza que os *stakeholders* percebem a reputação como resultados das demais práticas, confirmando a coerência do modelo ESGRep, que trata a reputação como dimensão integradora das práticas ESG.

Por outro lado, os *drivers* Liderança (4,15) e Inovação (4,06), posicionados nas últimas colocações, sugerem uma possível lacuna na percepção social sobre o papel estratégico da liderança e da inovação na sustentação da agenda ESG. Isso pode indicar

que as organizações ainda não comunicam de forma eficaz a relação entre liderança transformadora, inovação responsável e reputação corporativa, apontando a necessidade de aprofundamento e aprimoramento nas práticas de gestão e comunicação.

Os *drives* relacionados a Ambiente de Trabalho (4,65), Cidadania (4,53) e Desempenho (4,41) aparecem em posições intermediárias na hierarquia das prioridades identificadas pelos *stakeholders*, com médias próximas entre si. Em conjunto, os três *drivers* revelam que os *stakeholders* atribuem valor expressivo às dimensões humanas e sociais do desempenho organizacional, mas sugerem a necessidade de maior integração dessas práticas à estratégia corporativa e ao discurso institucional, de modo que passem a ser percebidas como elementos estruturantes da reputação.

### 6.3 Análises e dados das organizações – Etapa 1

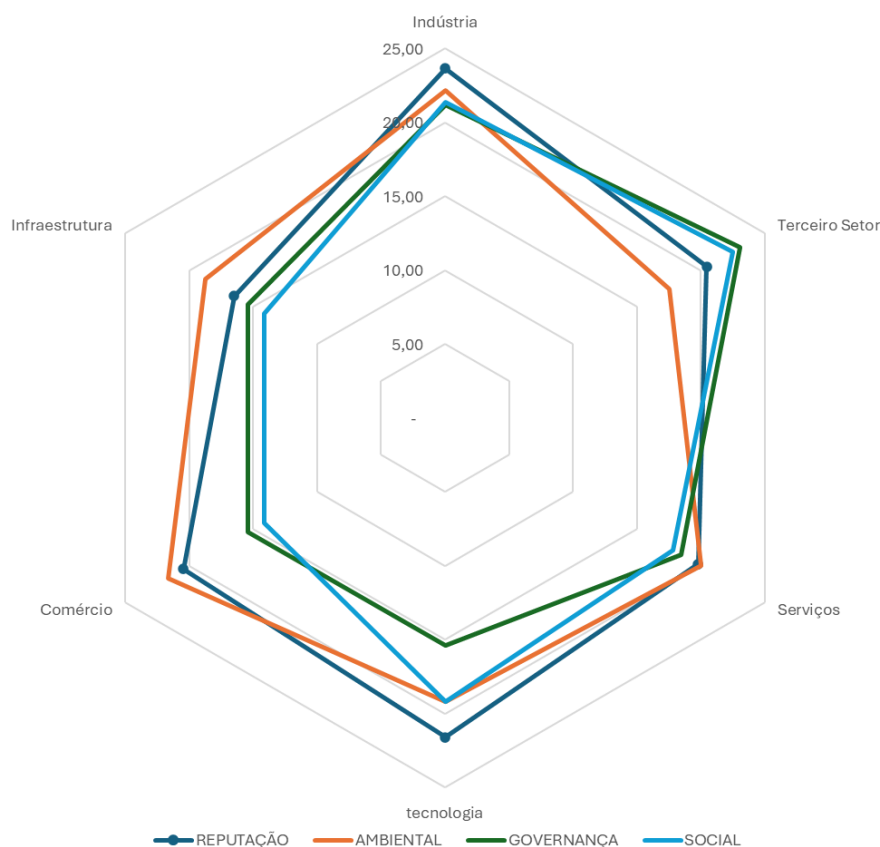
Essa seção apresenta os resultados obtidos na Etapa 1 da pesquisa e apresentam o grau de maturidade das organizações participantes com base no método ESGRep. O objetivo é identificar em que estágio de desenvolvimento cada organização se encontra em relação às práticas associadas às dimensões Ambiental, Social, Governança e Reputacional, conforme os parâmetros e indicadores definidos no modelo. A análise permite comparar o desempenho das empresas e reconhecer padrões de comportamento, avanços e lacunas em suas trajetórias de incorporação da agenda ESG, bem como comparar, posteriormente, se os *stakeholders* percebem a prática dessas ações. A partir dos dados consolidados e do cálculo das pontuações atribuídos às respostas, foram classificados os níveis de maturidade organizacional em cinco estágios evolutivos – Estrutural (0 a 20 pontos), Emergente (21 a 40 pontos), Definido (41 a 60 pontos), Consolidado (61 a 80 pontos) e Disruptivo (81 a 100 pontos), representando o posicionamento atual das empresas frente às exigências contemporâneas de sustentabilidade e reputação, podendo, ao final, ranqueá-las.

Essa análise fornece um panorama comparativo do desempenho das organizações permitindo compreender em que medida as práticas estão consolidadas, em desenvolvimento ou ainda incipientes no contexto ESG.

A seguir, apresentam-se os resultados da Etapa 1 organizados por segmento de atuação das empresas participantes, permitindo uma análise comparativa entre diferentes contextos organizacionais. Essa categorização por segmento possibilita observar como o grau de maturidade ESG e reputacional se manifesta de forma diferenciada conforme o porte, o setor econômico e o nível de estruturação das práticas internas. Os dados apresentados refletem as pontuações consolidadas nas quatro dimensões do método ESGRep e permitem identificar padrões setoriais de desempenho, evidenciando tendências, avanços e desafios específicos de cada segmento em relação à incorporação da agenda ESG e à gestão da reputação organizacional.

A análise por segmento organizacional evidencia diferentes estágios de evolução na integração das práticas ESG e reputacionais entre as empresas participantes. Considerando os resultados por segmento, as indústrias apontaram ter maior grau de maturidade com relação as práticas de ESG e reputação corporativa, seguida das empresas do Terceiro Setor, Serviços, Tecnologia, Comércio e Infraestrutura como apresenta a Figura 13 – Estágios de maturidade por segmentos de atuação.

Figura 13 – Estágios de maturidade por segmentos de atuação.



Fonte: Elaboração própria.

De forma mais detalhada, a Tabela 5 – Estágios de maturidade detalhado por segmento de atuação, apresenta o grau de maturidade de cada segmento.

Tabela 5 – Estágios de maturidade detalhado por segmento de atuação.

| Segmento       | REPUTAÇÃO | AMBIENTAL | GOVERNANÇA | SOCIAL | GRAU DE MATURIDADE | ESTÁGIO DE MATURIDADE |
|----------------|-----------|-----------|------------|--------|--------------------|-----------------------|
| Indústria      | 23,64     | 22,17     | 21,15      | 21,33  | 88,29              | ESTÁGIO 5             |
| Terceiro Setor | 20,45     | 17,50     | 23,08      | 22,50  | 83,53              | ESTÁGIO 5             |
| Serviços       | 19,77     | 20,00     | 18,46      | 17,83  | 76,07              | ESTÁGIO 5             |
| Tecnologia     | 21,59     | 19,17     | 15,38      | 19,17  | 75,31              | ESTÁGIO 4             |
| Comércio       | 20,45     | 21,67     | 15,38      | 14,17  | 71,67              | ESTÁGIO 4             |
| Infraestrutura | 16,48     | 18,75     | 15,38      | 14,17  | 64,78              | ESTÁGIO 4             |
| Média Geral    | 20,83     | 20,44     | 18,85      | 18,67  | <b>78,79</b>       | ESTÁGIO 4             |

Fonte: Elaboração própria.

O setor Industrial apresenta maior grau de maturidade (88 pontos), posicionando-se no Estágio 5 – Disruptivo, o que indica alto nível de integração das práticas ESG à estratégia corporativa. As pontuações elevadas em todas as dimensões, especialmente em Reputação (23,64 pontos) e Ambiental (22,17 pontos) sugerem consistência entre discurso e prática, com governança sólida e políticas socioambientais bem estruturadas.

O Terceiro Setor também atinge o Estágio 5 (83,53 pontos), com destaque para a dimensão de Governança (23,08 pontos) e Social (22,50 pontos). Esses resultados refletem maturidade institucional e forte orientação à responsabilidade social, características inerentes a organizações de natureza não lucrativa. A pontuação equilibrada entre as dimensões indica gestão ética e transparência, ainda que com menor ênfase em aspectos ambientais, o que representa um ponto de atenção futuro.

Ainda, no caso do Terceiro Setor, o resultado obtido no Estágio 5 (83,53 pontos) evidencia elevado grau de maturidade na gestão e integração das práticas ESG, ainda que esse desempenho deva ser interpretado considerando as características específicas do segmento. Por se tratar de organizações cuja finalidade principal está voltada à prestação de serviços sociais e não à geração de lucro, muitos indicadores ESG, especialmente os de natureza regulatória ou ambiental, não são obrigatórios por lei.

Essa não obrigatoriedade legal pode ser compreendida como uma vantagem relativa, pois proporciona maior flexibilidade na implementação das práticas e permite adaptar o método ESGRep à realidade operacional e institucional dessas organizações, sem a pressão de exigências normativas que recaem sobre empresas privadas. Assim, o modelo ESGRep mostra-se particularmente adequado ao Terceiro Setor, ao possibilitar

mensurar maturidade e compromisso ético-institucional mesmo em contextos em que a aplicação formal de determinados indicadores não é mandatória.

O setor de Serviços, classificado no Estágio 4 (76,07 pontos), apresenta distribuição homogênea entre as dimensões, porém com menor intensidade na dimensão Social (17,83 pontos). Essa configuração sugere boas práticas gerenciais e reputacionais, mas desafios na comunicação interna e no engajamento dos públicos de relacionamento, que podem comprometer a percepção de coerência institucional.

O setor de Tecnologia, com 75,31 pontos, situa-se no Estágio 4 – Estratégico, demonstrando avanços consistentes, especialmente em Reputação (21,59 pontos), mas lacunas relevantes em Governança (15,38 pontos). Esse resultado aponta que as empresas do setor possuem cultura de inovação e comunicação fortalecida, mas necessitam aprimorar políticas de governança e sustentabilidade formalizadas, a fim de consolidar práticas transversais e mensuráveis.

O setor de Comércio, também no Estágio 4 (71,67 pontos), apresenta bom desempenho ambiental (21,67 pontos) e baixa pontuação nas dimensões Social (14,17 pontos) e Governança (15,38 pontos). O cenário sugere ações pontuais e operacionais, ainda sem integração estratégica da agenda ESG, indicando necessidade de fortalecer o compromisso institucional com a responsabilidade social e os mecanismos de governança corporativa.

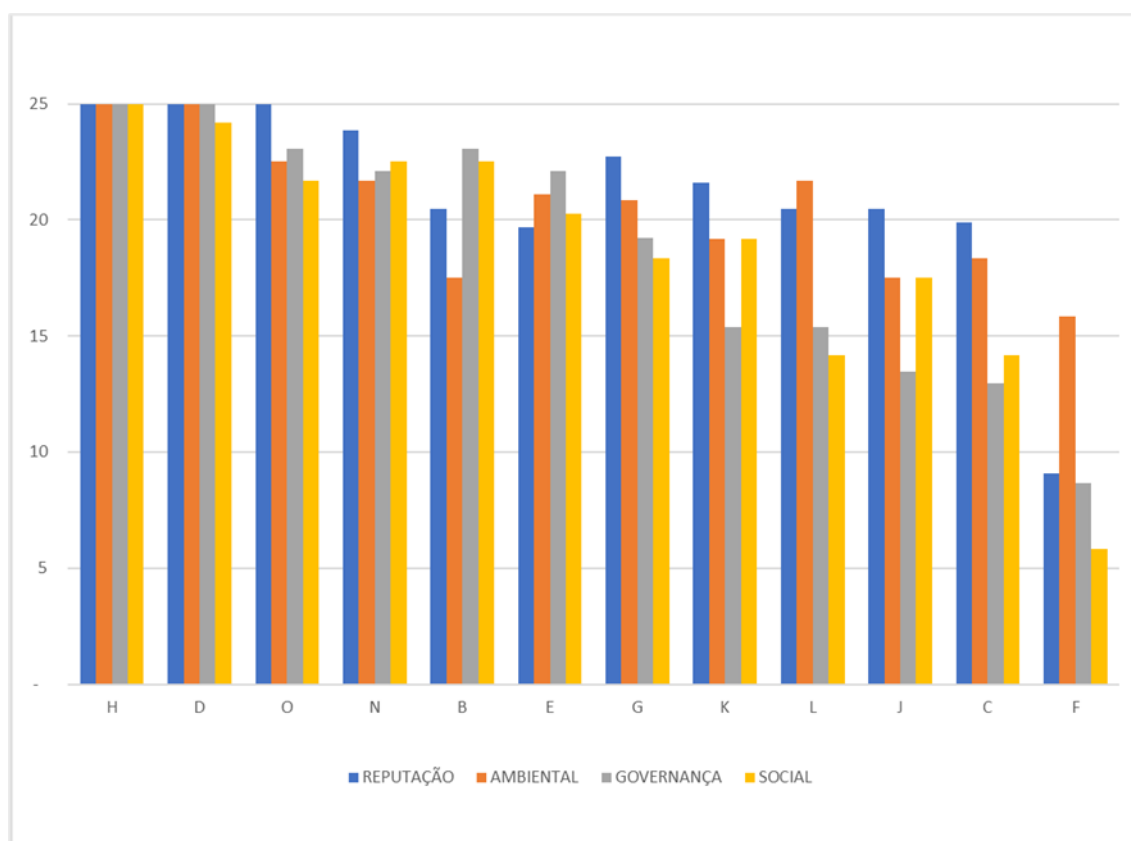
Por fim, o setor de Infraestrutura, com 64,78 pontos, igualmente classificado no Estágio 4, demonstra menor maturidade relativa entre os segmentos analisados. As pontuações inferiores em Reputação (16,48 pontos) e Social (14,17 pontos) evidenciam dificuldades em projetar valor simbólico e engajamento social, possivelmente em função de estruturas organizacionais mais técnicas e de baixo foco comunicacional. O resultado reforça a necessidade de maior integração entre políticas ambientais, comunicação e práticas de governança participativa.

De modo geral, o grau médio de maturidade entre todos os segmentos (78,79 pontos) indica que o conjunto das organizações se encontra no Estágio 4, o que demonstra avanço expressivo na consolidação das práticas ESG, com equilíbrio entre as Dimensões Social e de Governança, embora as dimensões Reputação e Ambiental sejam as de maior representatividade e influência na percepção da maturidade organizacional. Esses

resultados sugerem que as organizações têm direcionado esforços para fortalecer a imagem institucional e suas práticas ambientais, reconhecendo que esses fatores podem exercer impacto direto na confiança dos *stakeholders*.

A seguir, na Figura 14 – Grau de maturidade por organizações anonimizadas, torna-se possível analisar a média de grau de maturidade por organização, com a pontuação consolidada nas quatro dimensões do modelo ESGRep (Reputação, Ambiental, Governança e Social).

Figura 14 – Grau de maturidade por organizações anonimizadas.



Fonte: Elaboração própria.

Os resultados demonstram, na visão dos líderes das organizações, a existência de organizações transformadoras e consolidadas (7 empresas) e outras (4 empresas) em estágios intermediários ou ainda iniciais de desenvolvimento (1 empresa), especialmente nas dimensões Social e de Governança. A dimensão Reputacional tem o maior indicador demonstrando a preocupação atual das organizações com a percepção dos *stakeholders* e alinhadas às estratégias de sustentabilidade, embora, a dimensão de Governança apareça em terceira posição demonstrando o desalinhamento das ações estratégicas em todas as dimensões e que refletem na reputação organizacional.

De forma detalhada na Tabela 6, a análise individual das organizações permite identificar níveis diferenciados de integração das práticas ESG e reputacionais, conforme o grau de maturidade obtido em cada dimensão do modelo ESGRep.

Tabela 6 – Análise individual das organizações por dimensão.

| Organizações Anonimizadas | REPUTAÇÃO | AMBIENTAL | GOVERNANÇA | SOCIAL | GRAU DE MATURIDADE | ESTÁGIO DE MATURIDADE |
|---------------------------|-----------|-----------|------------|--------|--------------------|-----------------------|
| H                         | 25,00     | 25,00     | 25,00      | 25,00  | 100,00             | ESTÁGIO 5             |
| D                         | 25,00     | 25,00     | 25,00      | 24,17  | 99,17              | ESTÁGIO 5             |
| O                         | 25,00     | 22,50     | 23,08      | 21,67  | 92,24              | ESTÁGIO 5             |
| N                         | 23,86     | 21,67     | 22,12      | 22,50  | 90,15              | ESTÁGIO 5             |
| B                         | 20,45     | 17,50     | 23,08      | 22,50  | 83,53              | ESTÁGIO 5             |
| E                         | 19,70     | 21,11     | 22,12      | 20,28  | 83,20              | ESTÁGIO 5             |
| G                         | 22,73     | 20,83     | 19,23      | 18,33  | 81,12              | ESTÁGIO 5             |
| K                         | 21,59     | 19,17     | 15,38      | 19,17  | 75,31              | ESTÁGIO 4             |
| L                         | 20,45     | 21,67     | 15,38      | 14,17  | 71,67              | ESTÁGIO 4             |
| J                         | 20,45     | 17,50     | 13,46      | 17,50  | 68,92              | ESTÁGIO 4             |
| C                         | 19,89     | 18,33     | 12,98      | 14,17  | 65,37              | ESTÁGIO 4             |
| F                         | 9,09      | 15,83     | 8,65       | 5,83   | 39,41              | ESTÁGIO 2             |
| Média Geral               | 20,83     | 20,44     | 18,85      | 18,67  | 78,79              | ESTÁGIO 4             |

Fonte: Elaboração própria.

A Empresa H, multinacional do segmento da Indústria, apresenta nível máximo de maturidade em todas as dimensões (25 pontos), classificada no Estágio 5 – Disruptivo (com exatamente 100 pontos) e caracterizando-se como referência absoluta na aplicação dos princípios ESG.

A Empresa D, outra multinacional do segmento da Indústria, apresenta resultados (99,17 pontos) que a colocam no Estágio 5 – Disruptivo de maturidade organizacional em todas as dimensões, embora a dimensão Social apresente uma leve alteração inferior à maturidade definitiva para consolidação no nível máximo de maturidade (24,14 pontos).

Ambas as organizações (H e D) demonstram desempenho excepcional, equilibrado e integrado plenamente entre todas as dimensões, gestão, cultura e propósito organizacional, com políticas sólidas, métricas estruturadas e alto nível de responsabilidade socioambiental e reputacional. Indica maturidade institucional consolidada com governança participativa, transparente e coerente entre discurso e prática, sustentando uma reputação corporativa robusta.

A Empresa O (empresa nacional do segmento Industrial), apresenta resultados (92,24) que a configuram como Estágio 5 de maturidade (Disruptivo), com desempenho geral equilibrado, em especial nas dimensões de Reputação (25 pontos) e de Governança

(23,08 pontos). O resultado evidencia gestão integrada e foco estratégico em credibilidade e transparência, refletindo alto alinhamento entre valores organizacionais e práticas sustentáveis, embora as dimensões Ambiental (23,05) e Social (21,67) apresentem possibilidades de melhoria nas práticas organizacionais visando o alcance do mais resultado consolidado.

A Empresa N (nacional de pequeno porte, do segmento de infraestrutura), apresenta resultados (90,15 pontos) que a classificam no Estágio 5 (Disruptivo) de maturidade organizacional, indicando maturidade consolidada e equilíbrio entre as dimensões, com destaque para as dimensões de Reputação e Social.

A Empresa B, embora seja uma organização do Terceiro Setor, apresenta resultados que a classificam no Estágio 5 de maturidade – Disruptivo, com 83,53 pontos. Destaca-se pela força em Governança (23,08 pontos) e na dimensão Social (22,50 pontos), refletindo valores alinhados à ética e à responsabilidade social. Por se tratar de organização do Terceiro Setor, muitos indicadores ESG não são aplicados por lei, o que constitui vantagem relativa, permitindo flexibilidade na aplicação e adequação dos indicadores ao seu contexto organizacional. Essa característica reforça a efetividade do método ESGRep, ao possibilitar mensuração de maturidade em contextos regulatórios distintos.

A empresa E (nacional, do segmento de prestação de serviços) está classificada no Estágio 5 (Disruptivo) com 83,20 pontos. Apresenta equilíbrio consistente entre as dimensões, com destaque para Governança (22,12 pontos) e Ambiental (21,11 pontos). É a única organização que apresenta menor indicador (Reputacional – 19,70 pontos) quando comparado às demais dimensões da própria organização (Ambiental – 21,11 pontos, Governança – 22,12 pontos e Social – 20,28 pontos).

A Empresa G (multinacional, do segmento Industrial) apresenta grau de maturidade no Estágio 5 (Disruptivo) ao apresentar resultado de 81,12 pontos, embora com pontuações ligeiramente inferiores em Governança (19,23 pontos) e Social (18,33 pontos), demonstrando potencial de avanço nas práticas de ESG e comunicação social mais ativa.

A Empresa K (nacional, do segmento de Tecnologia) classifica-se no Estágio 4 (Estratégico) de maturidade intermediária, totalizando 75,31 pontos, com bom

desempenho em Reputação (21,59 pontos), mas com baixa consolidação em Governança (15,38 pontos). O cenário evidencia gestão em processo de fortalecimento, com necessidade de ampliar mecanismos de monitoramento e transparência, especialmente no engajamento com *stakeholders*.

A Empresa L (nacional, do segmento de Comércio) apresenta resultados (71,67 pontos) que a classificam como Estágio 4 (Estratégico) de maturidade organizacional. Mostra desempenho satisfatório na dimensão Ambiental (21,67 pontos) e Reputacional (20,45 pontos), mas pontuações inferiores em Social (14,17 pontos) e Governança (15,38 pontos). Indica ações pontuais e operacionais, sem integração total da agenda ESG, sugerindo oportunidade de evolução na formalização de políticas e na coerência institucional entre discurso e prática.

A Empresa J (nacional, do segmento Industrial) apresenta resultado de 68,92 pontos que a coloca no Estágio 4 (Estratégico) de maturidade, com desempenho moderado nas dimensões Reputação (20,45 pontos) e Social (17,50 pontos), mas baixa pontuação em Governança (13,46 pontos). A análise aponta estrutura institucional funcional, porém pouco articulada estrategicamente, exigindo maior transversalidade das práticas ESG, já que a dimensão de Governança determina estrategicamente a atuação organizacional em todas as suas instâncias.

Os resultados da Empresa C (nacional, do segmento de Serviços) a classificam no Estágio 4 (Estratégico) de maturidade com 65,37 pontos. Com discretas pontuações em todas as dimensões, especialmente em Governança (12,98 pontos) e Social (14,17 pontos), o resultado sugere adoção inicial de práticas ESG, ainda sem integração plena à estratégica e cultura organizacional, entretanto, com maior preocupação à reputação organizacional.

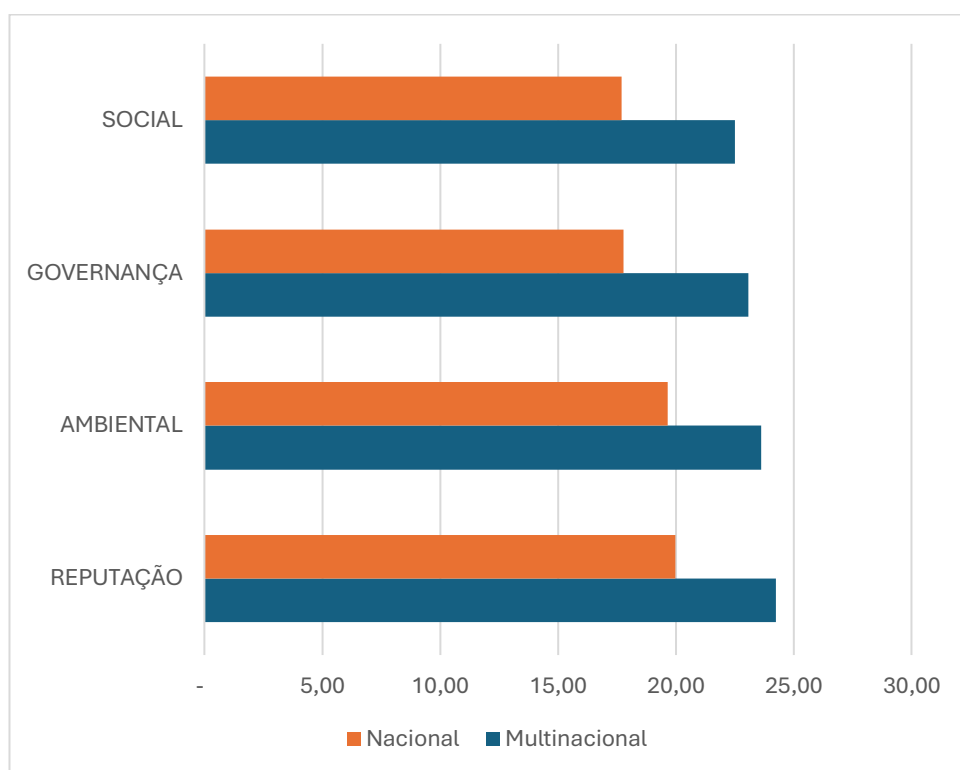
A empresa F (nacional, do segmento de Infraestrutura), apresentou o pior resultado entre as organizações pesquisadas, classificando-se no Estágio 2 (Emergente) com 39,41 pontos, ou seja, a menor maturidade da amostra, com pontuações baixas em todas as dimensões (Reputação – 9,09 pontos; Social – 5,83 pontos; Governança – 8,65 pontos; e Ambiental – 15,83 pontos). Os dados indicam ausência de políticas estruturadas e de governança ativa, além de falta de engajamento social e ambiental mensurável. A empresa encontra-se em fase estrutural de compreensão da agenda ESG, demandando

ações estruturantes para incorporar práticas mínimas de responsabilidade e reputação organizacional.

As organizações no Estágio 5 (Disruptivo) de maturidade organizacional são organizações nacionais e multinacionais, em sua maioria de grande porte considerando o faturamento anual. Apenas duas organizações (Empresa N e Empresa G) são organizações de pequeno e médio porte, respectivamente. As organizações classificadas no Estágio 4 (Consolidado) de maturidade são nacionais e de grande porte, enquanto a empresa F, classificada no Estágio 2 (Emergente) de maturidade é uma organização nacional de grande porte. Empresas multinacionais apresentam, em sua maioria, indicadores com maior grau de maturidade, enquanto as organizações nacionais estão distribuídas entre os Estágios 5, 4 e 2 de maturidade. As organizações do segmento Industrial apresentam melhor desempenho em todas as dimensões configurando-se posição no Estágio 5 (Disruptivo) de maturidade em sua maioria. Na ponderação das organizações, de modo geral, a dimensão com maior avaliação é a dimensão Reputacional, enquanto os menores índices foram apresentados para a dimensão Social.

De modo geral, a análise comparativa entre empresas multinacionais e nacionais evidencia diferenças expressivas no grau de maturidade ESG, refletindo contextos institucionais, culturais e regulatórios distintos.

Figura 15 – Comparativo entre empresas Nacionais e Multinacionais por dimensão.



Fonte: Elaboração própria.

As empresas multinacionais alcançaram pontuações mais elevadas em todas as dimensões, situando-se no Estágio 5 (Disruptivo) do método ESGRep. Esse resultado demonstra elevado grau de integração entre práticas ambientais, sociais, de governança e reputação corporativa, configurando uma gestão estratégica e transversal da agenda ESG.

Por outro lado, na média, as empresas nacionais enquadram-se no Estágio 4 (Consolidado) de maturidade, representa avanço relevante, porém ainda em processo de consolidação plena. Suas pontuações mais baixas nas dimensões de Governança (17,79 pontos) e Social (17,71 pontos) indicam maior fragilidade institucional e limitações na transversalidade das práticas ESG, ainda que as pontuações médias próximas a 20 pontos em Reputação (19,98 pontos) e Ambiental (19,65 pontos) demonstram esforços consistentes e potencial de evolução conforme apresentado na Tabela 7 – Detalhamento Comparativo entre empresas Nacionais e Multinacionais por dimensão.

Tabela 7 – Detalhamento comparativo entre empresas Nacionais e Multinacionais por dimensão.

| DIMENSÕES/NACIONALIDADE | Multinacional | Nacional  | Total Geral |
|-------------------------|---------------|-----------|-------------|
| REPUTAÇÃO               | 24,24         | 19,98     | 20,83       |
| AMBIENTAL               | 23,61         | 19,65     | 20,44       |
| GOVERNANÇA              | 23,08         | 17,79     | 18,85       |
| SOCIAL                  | 22,50         | 17,71     | 18,67       |
| GRAU DE MATURIDADE      | 93,43         | 75,13     | 78,79       |
| ESTÁGIOS                | ESTÁGIO 5     | ESTÁGIO 4 | ESTÁGIO 4   |

Fonte: Elaboração própria.

De modo geral, o contraste entre multinacionais e nacionais pode evidenciar que a maturidade ESG está diretamente relacionada ao grau de institucionalização da cultura corporativa e à exposição a normas internacionais de governança. Enquanto organizações multinacionais apresentam estrutura consolidada e atuação proativa, as nacionais ainda operam concentrando esforços em iniciativas pontuais. Esses resultados reforçam o papel do método ESGRep como ferramenta de diagnóstico comparativo, capaz de mensurar a coerência entre práticas e discurso, identificando níveis de maturidade conforme o contexto organizacional e a abrangência da atuação corporativa.

A análise por faixa de faturamento (Tabela 8) demonstra que o porte econômico da organização influencia diretamente seu nível de maturidade ESG, especialmente no grau de estruturação das práticas de Governança e Social.

Tabela 8 – Comparativo dos resultados da Etapa 1 considerando o critério de Faturamento.

| PORTE DA ORGANIZAÇÃO                                               | REPUTAÇÃO | AMBIENTAL | GOVERNANÇA | SOCIAL | GRAU DE MATURIDADE | ESTÁGIO   |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|--------|--------------------|-----------|
| Pequena Empresa (EPP): R\$ 360 mil até R\$ 4,8 milhões/ano         | 23,86     | 21,67     | 22,12      | 22,50  | 90,15              | ESTÁGIO 5 |
| Grande Empresa: Superior a R\$ 20 milhões/ano                      | 20,45     | 20,56     | 18,99      | 18,47  | 78,47              | ESTÁGIO 4 |
| Média Empresa: Superior a R\$ 4,8 milhões e até R\$ 20 milhões/ano | 21,59     | 19,17     | 16,35      | 17,92  | 75,02              | ESTÁGIO 4 |
| Média Geral                                                        | 20,83     | 20,44     | 18,85      | 18,67  | 78,79              | ESTÁGIO 4 |

Fonte: Elaboração própria.

As empresas de pequeno porte, com faturamento anual entre 360 mil e R\$ 4,8 milhões, atingiram o maior índice de maturidade (90,15 pontos), posicionando-se no Estágio 5 (Disruptivo). O desempenho elevado em todas as Dimensões indica alto grau de comprometimento ético e socioambiental, mesmo com estruturas mais enxutas. No entanto, é importante considerar que esse resultado possa ser parcialmente influenciado pelas menores exigências legais aplicáveis a esse porte de empresa e segmento de atuação, o que tende a flexibilizar a implantação de determinados indicadores ESG em função das características do tipo de atividade econômica das organizações que compõem a amostra (Empresa N, do segmento de infraestrutura e do ramo da perfuração). Ainda, esse resultado sugere que a proximidade entre gestão e operação favorece a agilidade na

adoção de práticas ESG, apresentando modelos de governança mais efetivos, sustentados pela liderança direta e pelo relacionamento próximo com os *stakeholders*.

As grandes empresas, com faturamento anual superior a R\$ 20 milhões, registraram 78,47 pontos, também classificadas no Estágio 5 (Disruptivo), porém com maturidade mais distribuída e institucionalizada, cujos resultados apresentam equilíbrio nas dimensões Ambiental (20,56) e Reputação (20,45), enquanto que as pontuações ligeiramente inferiores em Governança (18,99) e Social (18,47) podem revelar desafios de transversalidade em estruturas mais complexas, dificultando a internalização plena da cultura sustentável.

As médias empresas, com faturamento entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 20 milhões, alcançaram 75,02 pontos, situando-se no Estágio 4 (Consolidado). O desempenho é mais modesto especialmente em Governança (16,35 pontos) e Social (17,92 pontos), o que sugere nível intermediário de integração ESG, com ações pontuais e menor formalização de políticas institucionais, podendo limitar a consolidação da agenda ESG, ainda que haja reconhecimento de sua importância reputacional.

De modo geral, as empresas de pequeno, médio e grande portes investem mais em práticas relacionadas às dimensões de Reputação (20,83 pontos) e Ambiental (20,44 pontos), sendo o menor indicador apresentado na dimensão Social (18,87 pontos), considerando que a análise evidencia que o faturamento não é fator determinante isolado da maturidade ESG, mas influencia a forma e a profundidade com que as práticas são implementadas, independente da capacidade financeira da empresa.

Na visão das organizações, as questões com melhores índices de avaliação estão relacionadas aos seguintes indicadores – perguntas norteadoras, respectivamente relacionadas às dimensões Social e Ambiental:

- Dimensão Social – Combate ao trabalho infantil – A organização adota medidas para identificar, prevenir e eliminar o trabalho infantil em suas atividades e na cadeia de valor, em conformidade com a legislação nacional e tratados
- Dimensão Ambiental – Gestão de efluentes – A organização adota práticas adequadas e legalmente compatíveis para o gerenciamento, tratamento e disposição de efluentes líquidos oriundos de suas atividades operacionais

Na visão das organizações, as questões com menor índice de avaliação estão relacionadas como as seguintes perguntas norteadoras, respectivamente relacionadas às dimensões de Governança e Social:

- Dimensão Governança – Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado – A organização publica o relatório ESG como ferramenta estratégica de transparência, comunicação e prestação de contas entre a organização e suas partes interessadas (*stakeholders*), incluindo investidores, sociedade e instituições financeiras.
- Dimensão Social – Políticas e práticas de diversidade e equidade – A organização adota políticas, práticas e uma cultura organizacional que promovam a valorização da diversidade, assegurem equidade de oportunidades e estimulem ambientes inclusivos.

Com base nessas informações, pode-se sugerir que na percepção dos *stakeholders*, as perguntas norteadoras relacionadas à dimensão Reputacional são mais suscetíveis a percepções bastante distintas sobre as organizações. Enquanto as organizações permeiam preocupações e reconhecimento que impactam os indicadores nas dimensões Ambiental, Governança e Social.

#### **6.4 Análise comparativa: Etapa 1 (organizações) e Etapa 2 (*stakeholders*)**

Esta seção apresenta os resultados obtidos na Etapa 2 da pesquisa, direcionada à análise da percepção dos *stakeholders* em relação às práticas ESG e reputacionais das organizações participantes, conforme parâmetros definidos pelo método ESGRep. O objetivo é avaliar o grau de alinhamento entre o que as empresas declaram praticar (Etapa 1) e o modo como essas práticas são percebidas pelos públicos de relacionamento (Etapa 2), permitindo verificar a coerência, legitimidade e consistência das ações frente às expectativas sociais contemporâneas.

Da mesma forma, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado e aplicado *online*, direcionado a diferentes perfis de *stakeholders* – clientes, fornecedores, parceiros, membros da comunidade, entre outros, indicados pelos participantes da Etapa 1 ou que espontaneamente optaram por participar da pesquisa, uma vez que houve comunicação pública na rede *LinkedIn*. As respostas foram analisadas

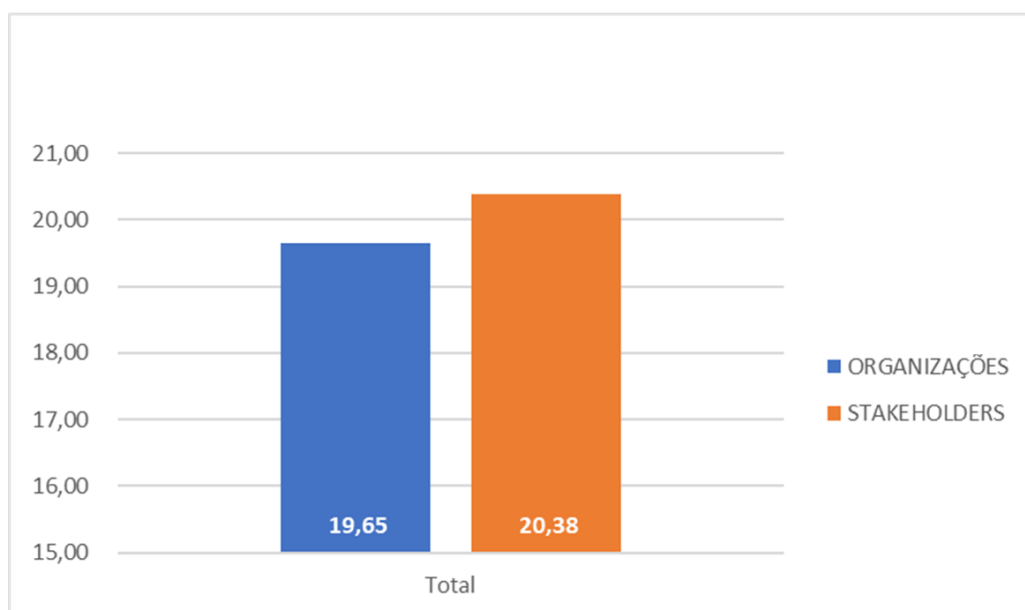
quantitativamente, possibilitando a identificação de tendências, convergências e divergências entre a percepção externa e o desempenho interno das organizações.

De tal modo, apresentam-se os principais resultados obtidos, organizados de acordo com as dimensões do modelo, permitindo identificar o estágio de maturidade relacionado ao método ESGRep e as áreas percebidas como prioritárias, os pontos de fortalecimento e as fragilidades observadas pelos públicos de interesse em relação às organizações pesquisadas.

Participaram da amostra 37 respondentes válidos na etapa 2, considerando como critérios de exclusão: respostas incompletas nos formulários, respondentes com conflitos de interesse claros, organizações citadas na primeira etapa da pesquisa com menos de dois respondentes na segunda etapa da pesquisa, ou empresa citadas na segunda etapa da pesquisa e que não obtiveram avaliação na primeira etapa da pesquisa.

Ao realizarem sua autoavaliação, as organizações alcançaram média geral de 19,65 pontos nas dimensões analisadas (Ambiental, Social, Governança e Reputacional), enquanto, na percepção dos *stakeholders*, essas mesmas organizações obtiveram média de 20,38 pontos, indicando uma avaliação externa ligeiramente mais favorável em relação à maturidade das práticas observadas (Figura 16).

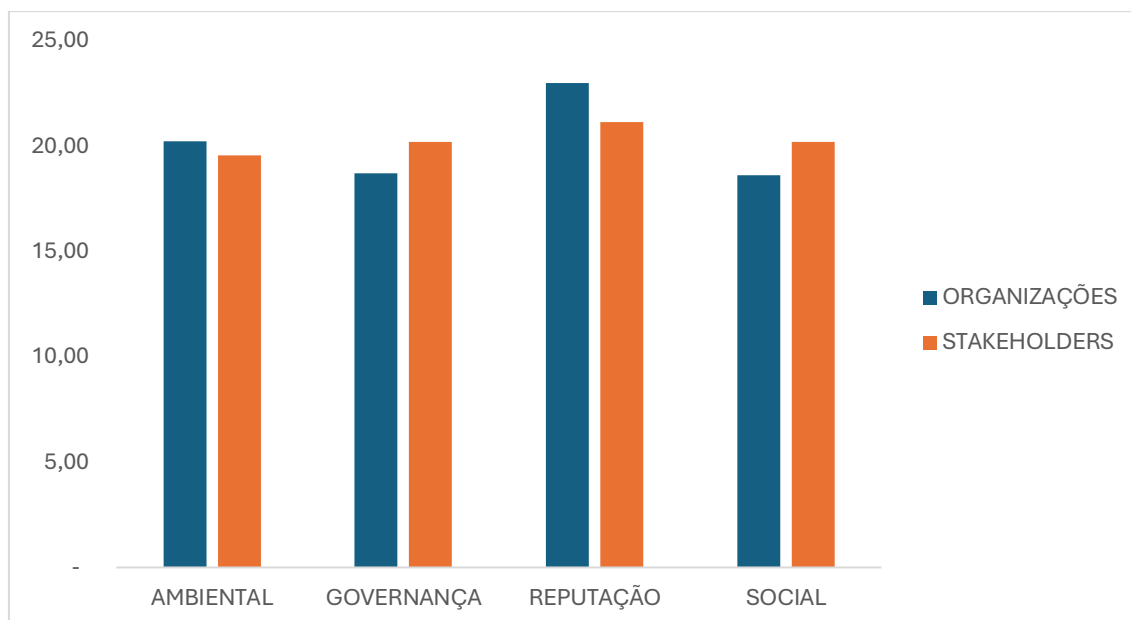
Figura 16 – Média do grau de maturidade comparativo na percepção das organizações e *stakeholders*.



Fonte: Elaboração própria.

De forma detalhada, é possível analisar a média do grau de maturidade em cada dimensão (Ambiental, Social, Governança e Reputacional) de forma comparativa entre a ponderação das organizações e a percepção dos *stakeholders* (Figura 17).

Figura 17 – Comparativo da média do grau de maturidade por dimensão.



Fonte: elaboração própria.

Observa-se que a média do grau de maturidade varia de maneira sutil entre a avaliação das organizações e a percepção dos *stakeholders*, revelando nuances importantes na compreensão e valorização das práticas associadas às dimensões do modelo ESGRep, conforme detalha a Tabela 9 - Detalhamento do grau de maturidade comparado.

Tabela 9 – Detalhamento do grau de maturidade comparado entre organizações e *stakeholders*.

| Dimensões          | ORGANIZAÇÕES     | STAKEHOLDERS     | Média Geral      |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| AMBIENTAL          | 20,21            | 19,55            | 20,12            |
| GOVERNANÇA         | 18,69            | 20,19            | 18,93            |
| REPUTAÇÃO          | 22,98            | 21,11            | 21,58            |
| SOCIAL             | 18,59            | 20,19            | 18,82            |
| <b>Média Geral</b> | <b>19,69</b>     | <b>20,80</b>     | <b>20,08</b>     |
| <b>Total Geral</b> | <b>80,47</b>     | <b>81,05</b>     | <b>79,44</b>     |
| <b>Estágios</b>    | <b>Estágio 4</b> | <b>Estágio 5</b> | <b>Estágio 4</b> |

Fonte: Elaboração própria.

No contexto geral, as organizações atingiram média de 19,69 pontos, correspondendo ao Estágio 4 (Consolidado), enquanto os *stakeholders* atribuíram uma média ligeiramente superior, de 20,80 pontos, equivalente ao Estágio 5 (Disruptivo). Essa diferença reforça que, sob a ótica externa, as práticas das empresas são percebidas como mais maduras e consistentes do que as próprias organizações declaram em sua autoavaliação.

Na dimensão Reputacional mantém o padrão já observado na Etapa 1: as organizações se autoavaliam de forma mais elevada (22,98 pontos) se comparado às demais dimensões. O mesmo acontece com os *stakeholders* (21,11 pontos) que pontuam a organização com alto padrão em reputação. Esse comportamento pode evidenciar que tanto as empresas como os *stakeholders* tem uma percepção mais otimista sobre a imagem institucional e consistência comunicacional.

Na dimensão Ambiental, as médias são bastante próximas (20,21 para organizações e 19,55 para *stakeholders*), indicando convergência de percepção sobre o nível de desenvolvimento das práticas ambientais. Tal proximidade sugere que há transparência e coerência entre a atuação das empresas e o reconhecimento dos públicos externos, consolidando essa dimensão como uma das mais equilibradas do modelo.

Na dimensão de Governança, verifica-se a maior diferença relativa com 18,69 pontos atribuídos pelas organizações e 20,19 pontos pelos *stakeholders*, demonstrando que os públicos de relacionamento percebem maior robustez e credibilidade nas estruturas de governança do que as próprias empresas reconhecem internamente, despertando a possibilidade de associação à confiança na transparência, ética e profissionalização da gestão. Embora a dimensão de Governança represente maior relevância e abrangência estratégica, impactando nas demais dimensões, aparece em terceira posição.

Na dimensão Social, há novamente uma diferença positiva na percepção dos *stakeholders* (20,19 pontos) em relação às organizações (18,59 pontos), indicando que as ações sociais e de relacionamento com comunidades, colaboradores e fornecedores são reconhecidas e valorizadas externamente, mesmo que internamente ainda não sejam plenamente percebidas como estruturadas ou mensuráveis.

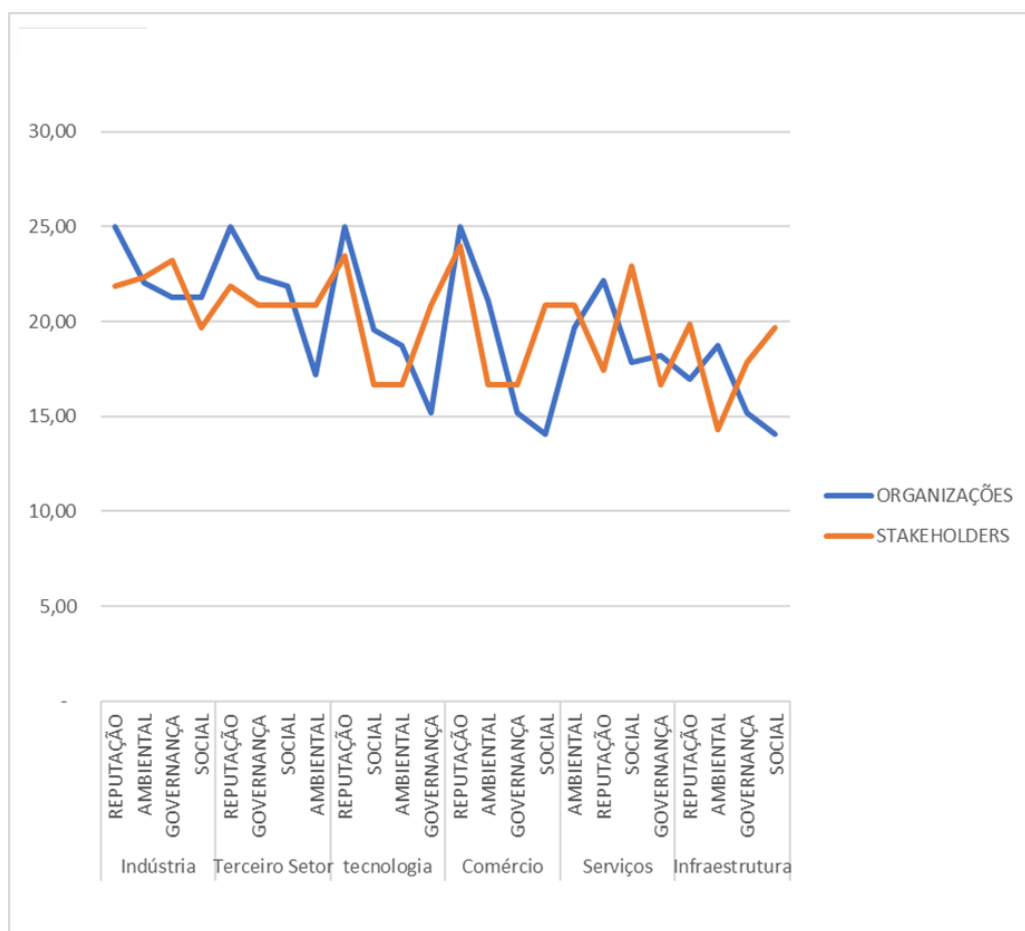
De forma agregada, os resultados revelam que a percepção dos *stakeholders* tende a ser ligeiramente mais favorável e confiante do que a autoavaliação das empresas.

Enquanto as organizações ainda demonstram postura mais autocrítica e centrada em indicadores formais de gestão, os *stakeholders* interpretam o impacto das práticas ESG de maneira mais relacional e experimental, valorizando efeitos concretos e simbólicos das ações.

Assim, o total geral (51,05 pontos para *stakeholders* e 80,47 pontos para organizações) indica forte convergência entre ambas as perspectivas, situando as empresas em nível elevado de maturidade (Estágios 4 e 5). Esse resultado reforça a consistência e aplicabilidade do método ESGRep como instrumento de avaliação integrada da reputação e da maturidade ESG nas organizações analisadas.

A análise segmentada (por **segmento** de atuação das organizações – Figura 18) apresenta variações consideráveis sobre como as práticas ESG são percebidas entre os diferentes segmentos organizacionais quando comparada à visão dos *stakeholders*, conforme parâmetros do método ESGRep.

Figura 18 – Análise comparativa por segmento de atuação.



Fonte: Elaboração própria.

De modo geral, as médias consolidadas indicam que as organizações (19,69 pontos) e os *stakeholders* (20,80 pontos) mantêm percepções próximas, mas com variações significativas entre setores e dimensões. Vejamos o detalhamento a seguir (Tabela 10).

Tabela 10 – Análise comparativa detalhada por segmento de atuação das organizações.

| Segmento              | ORGANIZAÇÕES | STAKEHOLDERS | Média Geral por Dimensão |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------------------|
| <b>Indústria</b>      | <b>21,98</b> | <b>21,83</b> | <b>21,93</b>             |
| REPUTAÇÃO             | 25,00        | 21,88        | 22,62                    |
| AMBIENTAL             | 22,03        | 22,32        | 22,07                    |
| GOVERNANÇA            | 21,25        | 23,21        | 21,58                    |
| SOCIAL                | 21,25        | 19,64        | 21,01                    |
| <b>Terceiro Setor</b> | <b>20,99</b> | <b>21,59</b> | <b>21,32</b>             |
| REPUTAÇÃO             | 25,00        | 21,88        | 22,27                    |
| GOVERNANÇA            | 22,32        | 20,83        | 21,88                    |
| SOCIAL                | 21,88        | 20,83        | 21,59                    |
| AMBIENTAL             | 17,19        | 20,83        | 18,18                    |
| <b>tecnologia</b>     | <b>18,87</b> | <b>21,97</b> | <b>20,06</b>             |
| REPUTAÇÃO             | 25,00        | 23,44        | 23,79                    |
| SOCIAL                | 19,53        | 16,67        | 19,08                    |
| AMBIENTAL             | 18,75        | 16,67        | 18,42                    |
| GOVERNANÇA            | 15,18        | 20,83        | 16,18                    |
| <b>Comércio</b>       | <b>17,92</b> | <b>22,35</b> | <b>19,62</b>             |
| REPUTAÇÃO             | 25,00        | 23,96        | 24,19                    |
| AMBIENTAL             | 21,09        | 16,67        | 20,39                    |
| GOVERNANÇA            | 15,18        | 16,67        | 15,44                    |
| SOCIAL                | 14,06        | 20,83        | 15,13                    |
| <b>Serviços</b>       | <b>19,06</b> | <b>18,18</b> | <b>18,88</b>             |
| AMBIENTAL             | 19,69        | 20,83        | 19,77                    |
| REPUTAÇÃO             | 22,14        | 17,45        | 19,43                    |
| SOCIAL                | 17,81        | 22,92        | 18,17                    |
| GOVERNANÇA            | 18,21        | 16,67        | 18,09                    |
| <b>Infraestrutura</b> | <b>16,16</b> | <b>19,16</b> | <b>17,42</b>             |
| REPUTAÇÃO             | 16,96        | 19,87        | 19,29                    |
| AMBIENTAL             | 18,75        | 14,29        | 17,95                    |
| GOVERNANÇA            | 15,18        | 17,86        | 15,71                    |
| SOCIAL                | 14,06        | 19,64        | 15,06                    |
| <b>Média Geral</b>    | <b>19,69</b> | <b>20,80</b> | <b>20,08</b>             |

Fonte: Elaboração própria.

O segmento Industrial apresenta maior equilíbrio e convergência de percepção, com médias praticamente equivalentes entre organizações (21,98 pontos) e *stakeholders* (21,98 pontos). As pontuações elevadas em Reputação (25 e 21,88 pontos) e Ambiental (22,03 e 22,32 pontos) indicam maturidade consolidada nas práticas de sustentabilidade e comunicação institucional. Essa harmonia de resultados evidencia que as ações industriais são percebidas como consistentes, tangíveis e amplamente reconhecidas pelos públicos externos, reforçando a credibilidade e coerência entre discurso e prática.

As organizações do Terceiro Setor também apresentam elevado grau de maturidade, com médias próximas (20,99 pontos nas organizações e 21,59 pontos nos *stakeholders*) o que as posiciona entre os segmentos mais valorizados. A dimensão Reputacional (25 pontos pelas organizações e 21,88 pontos na percepção dos *stakeholders*) reforça a forte credibilidade social desse tipo de instituição. A dimensão Ambiental apresenta percepção mais positiva por parte dos *stakeholders* (17,19 x 20,83 pontos), sugerindo que o reconhecimento externo supera a autopercepção das próprias entidades.

O setor de Tecnologia evidencia diferença expressiva entre percepções, com média de 18,87 pontos (organizações) e 21,97 pontos (*stakeholders*), um dos maiores contrastes entre todos os segmentos. Os *stakeholders* atribuem notas mais baixas em quase todas as dimensões, entretanto, na dimensão de Governança (15,18 x 20,83 pontos) as notas são expressivamente superiores.

O Comércio apresenta o maior descompasso positivo na percepção dos *stakeholders* (22,35 pontos) em relação às organizações (17,92 pontos). O destaque está na dimensão Reputacional (25 x 23,96 pontos), onde há consenso quanto à visibilidade das práticas e, na dimensão Social (14,06 x 20,83 pontos), que demonstra forte reconhecimento por parte dos *stakeholders*, embora haja baixa valorização por parte da organização.

No setor de Serviços, as médias se mantêm relativamente próximas (19,06 pontos nas organizações e 18,18 pontos nos *stakeholders*), indicando percepções equilibradas, mas em patamar moderado de maturidade. O destaque é a dimensão Reputacional (22,14 x 17,45 pontos), na qual as empresas superestimam sua imagem, e a dimensão Social

(17,81 x 22,92 pontos), na qual ocorre o inverso. Os resultados sugerem potencial de aprimoramento da coerência entre o discurso comunicacional e a prática organizacional.

O segmento de Infraestrutura apresenta as menores médias gerais (16,16 pontos nas organizações e 19,16 pontos na percepção dos *stakeholders*), refletindo estágio de maturidade ainda em desenvolvimento. Apesar das pontuações reduzidas, a percepção externa mostra-se mais favorável, especialmente nas dimensões Reputacional (16,96 x 19,87 pontos) e Social (14,06 x 19,64 pontos), revelando que os *stakeholders* reconhecem avanços e impactos positivos, mesmo que as organizações avaliem suas práticas como embrionárias.

De modo geral, os segmentos da Indústria e Terceiro Setor destacam-se por maturidade consolidada e percepção alinhadas, enquanto Tecnologia e Comércio revelam forte reconhecimento externo, embora com autoavaliação mais tímidas. Serviços e Infraestrutura, por sua vez, demonstram maior disparidade interna, evidenciando lacunas entre a prática percebida e a autopercepção institucional.

Ao comparar os resultados entre organizações e *stakeholders*, é possível afirmar que há convergência elevada nas percepções relacionadas ao grau de maturidade nas dimensões que compõem do método ESGRep com médias gerais muito próximas (78,80 pontos para organizações e 79,45 para *stakeholders*), ambas situadas no Estágio 4 (Consolidado) do modelo ESGRep (Tabela 11).

Tabela 11 – Análise comparativa detalhada por segmento – estágios de maturidade.

| Segmento              | ORGANIZAÇÕES | STAKEHOLDERS | Média Geral<br>por Dimensão | Grau de<br>Maturidade<br>Organizações | Estágio<br>ESGRep | Grau de<br>Maturidade<br>Stakeholders | Estágio<br>ESGRep |
|-----------------------|--------------|--------------|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------|
| <b>Indústria</b>      | <b>21,98</b> | <b>21,83</b> | <b>21,93</b>                | <b>89,83</b>                          | <b>Estágio 5</b>  | <b>87,05</b>                          | <b>Estágio 5</b>  |
| REPUTAÇÃO             | 25,00        | 21,88        | 22,62                       |                                       |                   |                                       |                   |
| AMBIENTAL             | 22,03        | 22,32        | 22,07                       |                                       |                   |                                       |                   |
| GOVERNANÇA            | 21,25        | 23,21        | 21,58                       |                                       |                   |                                       |                   |
| SOCIAL                | 21,25        | 19,64        | 21,01                       |                                       |                   |                                       |                   |
| <b>Terceiro Setor</b> | <b>20,99</b> | <b>21,59</b> | <b>21,32</b>                | <b>86,38</b>                          | <b>Estágio 5</b>  | <b>84,38</b>                          | <b>Estágio 5</b>  |
| REPUTAÇÃO             | 25,00        | 21,88        | 22,27                       |                                       |                   |                                       |                   |
| GOVERNANÇA            | 22,32        | 20,83        | 21,88                       |                                       |                   |                                       |                   |
| SOCIAL                | 21,88        | 20,83        | 21,59                       |                                       |                   |                                       |                   |
| AMBIENTAL             | 17,19        | 20,83        | 18,18                       |                                       |                   |                                       |                   |
| <b>tecnologia</b>     | <b>18,87</b> | <b>21,97</b> | <b>20,06</b>                | <b>78,46</b>                          | <b>Estágio 4</b>  | <b>77,60</b>                          | <b>Estágio 4</b>  |
| REPUTAÇÃO             | 25,00        | 23,44        | 23,79                       |                                       |                   |                                       |                   |
| SOCIAL                | 19,53        | 16,67        | 19,08                       |                                       |                   |                                       |                   |
| AMBIENTAL             | 18,75        | 16,67        | 18,42                       |                                       |                   |                                       |                   |
| GOVERNANÇA            | 15,18        | 20,83        | 16,18                       |                                       |                   |                                       |                   |
| <b>Comércio</b>       | <b>17,92</b> | <b>22,35</b> | <b>19,62</b>                | <b>75,33</b>                          | <b>Estágio 4</b>  | <b>78,13</b>                          | <b>Estágio 4</b>  |
| REPUTAÇÃO             | 25,00        | 23,96        | 24,19                       |                                       |                   |                                       |                   |
| AMBIENTAL             | 21,09        | 16,67        | 20,39                       |                                       |                   |                                       |                   |
| GOVERNANÇA            | 15,18        | 16,67        | 15,44                       |                                       |                   |                                       |                   |
| SOCIAL                | 14,06        | 20,83        | 15,13                       |                                       |                   |                                       |                   |
| <b>Serviços</b>       | <b>19,06</b> | <b>18,18</b> | <b>18,88</b>                | <b>77,86</b>                          | <b>Estágio 4</b>  | <b>77,86</b>                          | <b>Estágio 4</b>  |
| AMBIENTAL             | 19,69        | 20,83        | 19,77                       |                                       |                   |                                       |                   |
| REPUTAÇÃO             | 22,14        | 17,45        | 19,43                       |                                       |                   |                                       |                   |
| SOCIAL                | 17,81        | 22,92        | 18,17                       |                                       |                   |                                       |                   |
| GOVERNANÇA            | 18,21        | 16,67        | 18,09                       |                                       |                   |                                       |                   |
| <b>Infraestrutura</b> | <b>16,16</b> | <b>19,16</b> | <b>17,42</b>                | <b>64,96</b>                          | <b>Estágio 4</b>  | <b>71,65</b>                          | <b>Estágio 4</b>  |
| REPUTAÇÃO             | 16,96        | 19,87        | 19,29                       |                                       |                   |                                       |                   |
| AMBIENTAL             | 18,75        | 14,29        | 17,95                       |                                       |                   |                                       |                   |
| GOVERNANÇA            | 15,18        | 17,86        | 15,71                       |                                       |                   |                                       |                   |
| SOCIAL                | 14,06        | 19,64        | 15,06                       |                                       |                   |                                       |                   |
| <b>Média Geral</b>    | <b>19,69</b> | <b>20,80</b> | <b>20,08</b>                | <b>78,80</b>                          | <b>Estágio 4</b>  | <b>79,45</b>                          | <b>Estágio 4</b>  |

Fonte: Elaboração própria.

Assim, nos segmentos Indústria e Terceiro Setor, há pleno alinhamento entre as duas visões, com ambos posicionados no Estágio 5 (Disruptivo). A Indústria apresenta desempenho homogêneo e consistência nas dimensões Ambiental e Governança, refletindo práticas institucionalizadas e monitoradas. O Terceiro Setor mantém equilíbrio e reconhecimento social elevado, reforçando a legitimidade de suas ações e coerência entre propósito e prática.

Nos segmentos de Serviços, Tecnologia, Comércio e Infraestrutura, observa-se maior variação entre percepções internas e externas, ainda que todos permaneçam no Estágio 4 (Consolidado) de maturidade organizacional. Em Serviços, os *stakeholders* valorizam mais as ações sociais (22,92 pontos) do que as próprias organizações (17,83 pontos), indicando maior reconhecimento externo dos impactos humanos e relacionais. No setor de Tecnologia, os *stakeholders* apresentam percepção mais favorável (77,50 pontos) especialmente em Governança, o que demonstra confiança na ética e

transparência corporativa, ainda que as empresas se autoavaliem de forma mais moderada. Em Comércio, a diferença é marcante, os *stakeholders* atribuem notas superiores em todas as dimensões. Já em Infraestrutura, as médias mais baixas indicam maior necessidade de estruturação de processos e políticas ambientais, por exemplo.

De forma consolidada, a análise demonstra que os *stakeholders* tendem a avaliar as organizações de maneira ligeiramente mais positiva, especialmente nas dimensões Social e Governança, sinalizando maior confiança na consistência das práticas e nos impactos percebidos. Por outro lado, as organizações mostram autocrítica e cautela em sua autoavaliação, o que pode refletir rigor interno e reconhecimento das próprias limitações estruturais.

Ainda, os dados indicam dimensões e segmentos em que a percepção dos *stakeholders* é inferior à autoavaliação das organizações, especialmente em reputação e aspectos sociais, sinalizando alertas estratégicos de comunicação e alinhamento de imagem. Embora o grau de maturidade geral entre organizações (78,79 pontos) e *stakeholders* (79,45 pontos) mantenha-se equilibrado, há diferenças expressivas nas percepções de reputação e impacto social, indicando lacunas de percepção que devem ser interpretadas como alertas de atenção comunicacional e de coerência reputacional.

No setor de Comércio, por exemplo, nota-se menor reconhecimento externo na dimensão Ambiental (16,67 pontos) configurando que os *stakeholders* percebem menor consistência das práticas ambientais por parte das organizações, reforçando a importância de comunicar de forma ampla e consistente os resultados ambientais alcançados pela organização.

Ao analisar as organizações de forma individualizada, a Tabela 12 - Análise comparativa por empresa anonimizada e organizada por grau de maturidade, permite uma comparação direta entre a autopercepção das organizações e a avaliação dos *stakeholders* em cada dimensão do método ESGRep.

Tabela 12 – Análise comparativa por empresa anonimizada e organizada por grau de maturidade.

| Organizações por Dimensões | REPUTAÇÃO    | AMBIENTAL    | GOVERNANÇA SOCIAL | GRAU DE      |              |                        |
|----------------------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|------------------------|
|                            |              |              |                   | Média Geral  | MATURIDADE   | ESTÁGIOS               |
| <b>ORGANIZAÇÕES</b>        | <b>22,98</b> | <b>20,21</b> | <b>18,69</b>      | <b>18,59</b> | <b>19,69</b> | <b>80,47 ESTÁGIO 4</b> |
| H                          | 25,00        | 25,00        | 25,00             | 25,00        | 25,00        | 100,00 ESTÁGIO 5       |
| D                          | 25,00        | 25,00        | 25,00             | 24,22        | 24,76        | 99,22 ESTÁGIO 5        |
| O                          | 25,00        | 22,66        | 23,21             | 21,88        | 22,88        | 92,75 ESTÁGIO 5        |
| N                          | 23,21        | 21,88        | 22,32             | 22,66        | 22,41        | 90,07 ESTÁGIO 5        |
| B                          | 25,00        | 17,19        | 22,32             | 21,88        | 20,99        | 86,38 ESTÁGIO 5        |
| E                          | 21,43        | 20,83        | 21,73             | 20,05        | 20,91        | 84,04 ESTÁGIO 5        |
| G                          | 25,00        | 20,31        | 19,64             | 17,97        | 20,05        | 82,92 ESTÁGIO 5        |
| K                          | 25,00        | 18,75        | 15,18             | 19,53        | 18,87        | 78,46 ESTÁGIO 4        |
| L                          | 25,00        | 21,09        | 15,18             | 14,06        | 17,92        | 75,33 ESTÁGIO 4        |
| J                          | 25,00        | 17,19        | 13,39             | 17,19        | 17,22        | 72,77 ESTÁGIO 4        |
| C                          | 23,21        | 17,97        | 12,95             | 14,45        | 16,27        | 68,58 ESTÁGIO 4        |
| F                          | 10,71        | 15,63        | 8,04              | 5,47         | 9,91         | 39,84 ESTÁGIO 2        |
| <b>STAKEHOLDERS</b>        | <b>21,11</b> | <b>19,55</b> | <b>20,19</b>      | <b>20,19</b> | <b>20,80</b> | <b>81,05 ESTÁGIO 5</b> |
| J                          | 25,00        | 25,00        | 25,00             | 25,00        | 25,00        | 100,00 ESTÁGIO 5       |
| H                          | 22,92        | 25,00        | 25,00             | 20,83        | 23,11        | 93,75 ESTÁGIO 5        |
| D                          | 24,48        | 20,83        | 25,00             | 20,83        | 23,86        | 91,15 ESTÁGIO 5        |
| N                          | 23,44        | 16,67        | 20,83             | 25,00        | 22,73        | 85,94 ESTÁGIO 5        |
| B                          | 21,88        | 20,83        | 20,83             | 20,83        | 21,59        | 84,38 ESTÁGIO 5        |
| O                          | 18,36        | 21,88        | 21,88             | 18,75        | 19,03        | 80,86 ESTÁGIO 4        |
| L                          | 23,96        | 16,67        | 16,67             | 20,83        | 22,35        | 78,13 ESTÁGIO 4        |
| C                          | 21,88        | 25,00        | 12,50             | 18,75        | 21,02        | 78,13 ESTÁGIO 4        |
| E                          | 15,23        | 18,75        | 18,75             | 25,00        | 16,76        | 77,73 ESTÁGIO 4        |
| K                          | 23,44        | 16,67        | 20,83             | 16,67        | 21,97        | 77,60 ESTÁGIO 4        |
| G                          | 20,31        | 18,75        | 18,75             | 12,50        | 19,32        | 70,31 ESTÁGIO 4        |
| F                          | 17,19        | 12,50        | 15,63             | 15,63        | 16,48        | 60,94 ESTÁGIO 3        |
| <b>Média Geral</b>         | <b>21,58</b> | <b>20,12</b> | <b>18,93</b>      | <b>18,82</b> | <b>20,08</b> | <b>79,44 ESTÁGIO 4</b> |

Fonte: Elaboração própria.

As organizações apresentam média geral de 80,47 pontos configurando-se o Estágio 4 (Consolidado) de maturidade, enquanto os *stakeholders* atribuem 81,05 pontos, classificando as organizações no Estágio 5 (Disruptivo) de maturidade. A diferença no indicador geral indica maior reconhecimento por parte dos *stakeholders* no desenvolvimento de práticas ESG, apontando um nível superior na percepção com relação aos que as próprias empresas acreditam ter consolidado.

As empresas H, D, N e E apresentam total convergência nas duas percepções (organizações e *stakeholders*), destacando-se com alinhamento perfeito entre autopercepção e percepção dos *stakeholders*. As empresas H e D atingem o ápice da maturidade (100 e 99,22 pontos), sustentadas por práticas integradas em todas as dimensões, enquanto a Empresa N e a Empresa B mantém equilíbrio e reconhecimento por parte dos *stakeholders* acima da autopercepção (85,94 x 90,07 pontos e 86,38 x 84,38 pontos, respectivamente), o que reforça a credibilidade sobre a reputação organizacional.

As empresas E e G apresentam desempenho elevado enquadrando-se no Estágio 5 na autoavaliação das organizações, porém a percepção é mais baixa parte dos *stakeholders*, rebaixando-as ao Estágio 4 (Consolidado) de maturidade organizacional. A

diferença entre a Empresa G (82,92 x 70,31 pontos) e Empresa E (84,04 e 77,73 pontos) sugere que as práticas internas são consistentes, porém a comunicação precisa de ajustes para garantir a percepção favorável sobre suas ações por parte dos *stakeholders*.

As empresas J, L, C e K podem ser consideradas organizações com percepção externa mais positivas, com desempenho mediano, mas são melhores avaliadas pelos *stakeholders* do que por elas mesmas. A Empresa J é percebida pelos *stakeholders* com valor elevado em todas as dimensões, demonstrando que sua imagem externa é significativamente mais positiva do que a autopercepção interna. Enquanto a organização se posiciona no Estágio 4 (72,77 pontos), os *stakeholders* a reconhecem no Estágio 5 (100 pontos), evidenciando um reconhecimento reputacional superior ao diagnosticado e indicando que suas práticas e impactos são mais valorizados externamente do que a própria empresa supõe. As empresas L, C e K apresentam ligeiro aumento na percepção dos *stakeholders*, permanecendo no Estágio 4 de maturidade.

A Empresa F e O apresentam maior alerta reputacional. A empresa F permanece como caso crítico, com Estágio 2 (Emergente) e Estágio 3 (Definido), com diferença positiva, porém abaixo da média. A Empresa O se autoavalia no Estágio 5 – Disruptivo (92,75 pontos) enquanto os *stakeholders* a rebaixaram para o Estágio 4 – Consolidado (80,86 pontos). Ambas exigem revisão total das estratégias ESG, especialmente no pilar reputacional, com foco em reconstrução da imagem e alinhamento entre discurso e prática.

Com a finalidade de detalhar e comparar esses resultados, o Quadro 39 apresenta um comparativo entre a autodeclaração das organizações e a percepção dos *stakeholders*, considerando os estágios de maturidade. O comparativo apresenta o ranqueamento com base nos resultados e destaca as organizações que obtiveram mudança de status de maturidade quando comparados os dados entre a autodeclaração das organizações e a percepção dos *stakeholders*.

Quadro 39 – Comparativo por empresa anonimizada identificando os estágios de maturidade conforme a autodeclaração das organizações e percepção dos stakeholders.

| ORGANIZAÇÕES | ESTÁGIO 4 | STAKEHOLDERS | ESTÁGIO 5 |
|--------------|-----------|--------------|-----------|
| H            | ESTÁGIO 5 | J            | ESTÁGIO 5 |
| D            | ESTÁGIO 5 | H            | ESTÁGIO 5 |
| O            | ESTÁGIO 5 | D            | ESTÁGIO 5 |
| N            | ESTÁGIO 5 | N            | ESTÁGIO 5 |
| B            | ESTÁGIO 5 | B            | ESTÁGIO 5 |
| E            | ESTÁGIO 5 | O            | ESTÁGIO 4 |
| G            | ESTÁGIO 5 | L            | ESTÁGIO 4 |
| K            | ESTÁGIO 4 | C            | ESTÁGIO 4 |
| L            | ESTÁGIO 4 | E            | ESTÁGIO 4 |
| J            | ESTÁGIO 4 | K            | ESTÁGIO 4 |
| C            | ESTÁGIO 4 | G            | ESTÁGIO 4 |
| F            | ESTÁGIO 2 | F            | ESTÁGIO 3 |

Fonte: Elaboração própria.

Assim, nota-se que as empresas O, E, G e J apresentam mudanças no ranqueamento quando comparados os dados declarados das organizações participantes da amostra e a percepção dos *stakeholders*, sendo que todas as empresas apresentam estágios de maturidade distintos conforme dos dados analisados. As empresas O, E e G configuram-se no Estágio 5 na autodeclaração das organizações, entretanto estão ranqueadas no Estágio 4 na percepção dos *stakeholders*. Em exceção, a empresa J é a única organização que obtém melhor resultado na percepção dos *stakeholders* (Estágio 5) quando comparado à autodeclaração da organização (Estágio 4).

Na análise dos resultados, tornou-se necessário explicar o critério metodológico adotado para o tratamento das respostas classificadas como “não aplicável” no método ESGRep. Considerando a diversidade de setores, portes e modelos de negócios das organizações participantes, determinadas práticas ou requisitos ESG podem, legitimamente, não se aplicar a algumas realidades organizacionais, sem que isso represente fragilidade ou ausência de maturidade. Por essa razão, o método incorporou a opção “não aplicável” como alternativa de resposta, assegurando equidade avaliativa e evitando penalizações indevidas em critérios que não se enquadram no escopo operacional da organização analisada. Dessa forma, assegura-se que o método ESGRep pode ser aplicado a quaisquer organizações, de portes e segmentos diversos. Para fins

analíticos e de transparência metodológica, os resultados foram organizados em dois cenários comparativos: um ranqueamento considerando as respostas com a opção “não aplicável” na pontuação final, na posição relativa das organizações e na interpretação dos níveis de maturidade, oferecendo uma leitura mais crítica, robusta e comparável dos resultados que serão apresentados na sequência.

Apresenta-se a seguir (Tabela 13) o ranqueamento das organizações incluindo na base de dados as opções de resposta “não aplicável”.

Tabela 13 – Análise comparativa com opção de resposta "não aplicável".

|                     | REPUTAÇÃO    | AMBIENTAL    | GOVERNANÇA   | SOCIAL       | Média<br>Geral | Grau de<br>Maturidade | Estágios         |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|-----------------------|------------------|
| <b>ORGANIZAÇÕES</b> | <b>22,98</b> | <b>20,21</b> | <b>18,69</b> | <b>18,59</b> | <b>19,69</b>   | <b>80,47</b>          | <b>ESTÁGIO 4</b> |
| H                   | 25,00        | 25,00        | 25,00        | 25,00        | 25,00          | 100,00                | ESTÁGIO 5        |
| D                   | 25,00        | 25,00        | 25,00        | 24,22        | 24,76          | 99,22                 | ESTÁGIO 5        |
| O                   | 25,00        | 22,66        | 23,21        | 21,88        | 22,88          | 92,75                 | ESTÁGIO 5        |
| N                   | 23,21        | 21,88        | 22,32        | 22,66        | 22,41          | 90,07                 | ESTÁGIO 5        |
| B                   | 25,00        | 17,19        | 22,32        | 21,88        | 20,99          | 86,38                 | ESTÁGIO 5        |
| E                   | 21,43        | 20,83        | 21,73        | 20,05        | 20,91          | 84,04                 | ESTÁGIO 5        |
| G                   | 25,00        | 20,31        | 19,64        | 17,97        | 20,05          | 82,92                 | ESTÁGIO 5        |
| K                   | 25,00        | 18,75        | 15,18        | 19,53        | 18,87          | 78,46                 | ESTÁGIO 4        |
| L                   | 25,00        | 21,09        | 15,18        | 14,06        | 17,92          | 75,33                 | ESTÁGIO 4        |
| J                   | 25,00        | 17,19        | 13,39        | 17,19        | 17,22          | 72,77                 | ESTÁGIO 4        |
| C                   | 23,21        | 17,97        | 12,95        | 14,45        | 16,27          | 68,58                 | ESTÁGIO 4        |
| F                   | 10,71        | 15,63        | 8,04         | 5,47         | 9,91           | 39,84                 | ESTÁGIO 2        |
| <b>STAKEHOLDERS</b> | <b>21,11</b> | <b>19,55</b> | <b>20,19</b> | <b>20,19</b> | <b>20,80</b>   | <b>81,05</b>          | <b>ESTÁGIO 5</b> |
| J                   | 25,00        | 25,00        | 25,00        | 25,00        | 25,00          | 100,00                | ESTÁGIO 5        |
| H                   | 22,92        | 25,00        | 25,00        | 20,83        | 23,11          | 93,75                 | ESTÁGIO 5        |
| D                   | 24,48        | 20,83        | 25,00        | 20,83        | 23,86          | 91,15                 | ESTÁGIO 5        |
| N                   | 23,44        | 16,67        | 20,83        | 25,00        | 22,73          | 85,94                 | ESTÁGIO 5        |
| B                   | 21,88        | 20,83        | 20,83        | 20,83        | 21,59          | 84,38                 | ESTÁGIO 5        |
| O                   | 18,36        | 21,88        | 21,88        | 18,75        | 19,03          | 80,86                 | ESTÁGIO 4        |
| L                   | 23,96        | 16,67        | 16,67        | 20,83        | 22,35          | 78,13                 | ESTÁGIO 4        |
| C                   | 21,88        | 25,00        | 12,50        | 18,75        | 21,02          | 78,13                 | ESTÁGIO 4        |
| E                   | 15,23        | 18,75        | 18,75        | 25,00        | 16,76          | 77,73                 | ESTÁGIO 4        |
| K                   | 23,44        | 16,67        | 20,83        | 16,67        | 21,97          | 77,60                 | ESTÁGIO 4        |
| G                   | 20,31        | 18,75        | 18,75        | 12,50        | 19,32          | 70,31                 | ESTÁGIO 4        |
| F                   | 17,19        | 12,50        | 15,63        | 15,63        | 16,48          | 60,94                 | ESTÁGIO 3        |
| <b>Média Geral</b>  | <b>21,58</b> | <b>20,12</b> | <b>18,93</b> | <b>18,82</b> | <b>20,08</b>   | <b>79,44</b>          | <b>ESTÁGIO 4</b> |

Fonte: Elaboração própria.

A fim de comparações, apresenta-se a seguir (Tabela 14) o ranqueamento das organizações excluindo da base de dados as opções de resposta “não aplicável”.

Tabela 14 – Análise comparativa excluindo-se a opção de resposta "não aplicável".

|                     | AMBIENTAL    | GOVERNANÇA   | REPUTAÇÃO    | SOCIAL       | Média Geral  | Grau de Maturidade | ESTÁGIOS         |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|------------------|
| <b>ORGANIZAÇÕES</b> | <b>19,16</b> | <b>18,63</b> | <b>22,98</b> | <b>18,37</b> | <b>19,31</b> | <b>80,47</b>       | <b>ESTÁGIO 4</b> |
| H                   | 25,00        | 25,00        | 25,00        | 25,00        | 25,00        | 100                | ESTÁGIO 5        |
| D                   | 25,00        | 25,00        | 25,00        | 24,22        | 24,76        | 99,22              | ESTÁGIO 5        |
| O                   | 22,66        | 23,21        | 25,00        | 21,88        | 22,88        | 92,75              | ESTÁGIO 5        |
| N                   | 21,15        | 22,32        | 23,21        | 22,50        | 22,19        | 89,19              | ESTÁGIO 5        |
| B                   | 17,19        | 22,32        | 25,00        | 21,88        | 20,99        | 86,38              | ESTÁGIO 5        |
| E                   | 20,56        | 21,73        | 21,43        | 19,84        | 20,78        | 83,55              | ESTÁGIO 5        |
| G                   | 20,31        | 19,64        | 25,00        | 17,97        | 20,05        | 82,92              | ESTÁGIO 5        |
| K                   | 15,91        | 14,42        | 25,00        | 19,17        | 17,93        | 74,50              | ESTÁGIO 4        |
| J                   | 16,67        | 13,39        | 25,00        | 17,19        | 17,07        | 72,25              | ESTÁGIO 4        |
| L                   | 17,19        | 15,18        | 25,00        | 14,06        | 16,67        | 71,43              | ESTÁGIO 4        |
| C                   | 13,16        | 12,95        | 23,21        | 13,75        | 14,84        | 63,07              | ESTÁGIO 4        |
| F                   | 6,25         | 6,73         | 10,71        | 4,17         | 6,40         | 27,86              | ESTÁGIO 2        |
| <b>STAKEHOLDERS</b> | <b>19,55</b> | <b>20,19</b> | <b>21,11</b> | <b>20,19</b> | <b>20,80</b> | <b>81,05</b>       | <b>ESTÁGIO 5</b> |
| J                   | 25,00        | 25,00        | 25,00        | 25,00        | 25,00        | 100,00             | ESTÁGIO 5        |
| H                   | 25,00        | 25,00        | 22,92        | 20,83        | 23,11        | 93,75              | ESTÁGIO 5        |
| D                   | 20,83        | 25,00        | 24,48        | 20,83        | 23,86        | 91,15              | ESTÁGIO 5        |
| N                   | 16,67        | 20,83        | 23,44        | 25,00        | 22,73        | 85,94              | ESTÁGIO 5        |
| B                   | 20,83        | 20,83        | 21,88        | 20,83        | 21,59        | 84,38              | ESTÁGIO 5        |
| O                   | 21,88        | 21,88        | 18,36        | 18,75        | 19,03        | 80,86              | ESTÁGIO 4        |
| L                   | 16,67        | 16,67        | 23,96        | 20,83        | 22,35        | 78,13              | ESTÁGIO 4        |
| C                   | 25,00        | 12,50        | 21,88        | 18,75        | 21,02        | 78,13              | ESTÁGIO 4        |
| E                   | 18,75        | 18,75        | 15,23        | 25,00        | 16,76        | 77,73              | ESTÁGIO 4        |
| K                   | 16,67        | 20,83        | 23,44        | 16,67        | 21,97        | 77,60              | ESTÁGIO 4        |
| G                   | 18,75        | 18,75        | 20,31        | 12,50        | 19,32        | 70,31              | ESTÁGIO 4        |
| F                   | 12,50        | 15,63        | 17,19        | 15,63        | 16,48        | 60,94              | ESTÁGIO 3        |
| <b>Média Geral</b>  | <b>19,23</b> | <b>18,88</b> | <b>21,58</b> | <b>18,63</b> | <b>19,85</b> | <b>78,32</b>       | <b>ESTÁGIO 4</b> |

Fonte: Elaboração própria.

Com base nas Tabelas 13 e 14 apresentadas anteriormente, nota-se que, de modo geral, há pequena variação dos resultados em todas as dimensões das organizações. Entretanto, há apenas duas organizações (empresas J e L) que alteram de posição no ranking e apenas na autodeclaração das organizações, permanecendo no mesmo estágio de maturidade. Dessa forma, pode-se afirmar, considerando o baixo impacto da aplicabilidade desse filtro na amostra, que a inclusão ou exclusão da opção de resposta “não aplicável” não compromete a consistência, a robustez, nem a comparabilidade dos resultados do método ESGRep. As variações observadas não alteram o estágio de maturidade das organizações de forma expressiva, tampouco distorcem a leitura geral do desempenho nas dimensões Ambiental, Social, de Governança e Reputacional, indicando que o critério adotado cumpre adequadamente sua função metodológica de garantir equidade avaliativa sem introduzir vieses significativos no ranqueamento, principalmente na análise da percepção dos *stakeholders* sobre as organizações. Assim, o uso da alternativa “não aplicável” mostra-se tecnicamente pertinente e metodologicamente

seguro, reforçando a validade dos resultados apresentados e a confiabilidade do modelo ESGRep como instrumento de diagnóstico e análise comparativa.

A análise comparativa entre empresas nacionais e multinacionais (Tabela 15) evidencia diferenças claras no nível de maturidade ESG e reputacional em ambas as etapas de validação do método ESGRep.

Tabela 15 – Comparativo entre organizações nacionais e multinacionais.

|                      |              |              |              | GRAU DE MATURIDADE |              |                  |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|--------------|------------------|
|                      | ORGANIZAÇÕES | STAKEHOLDERS | Média geral  | ORGANIZAÇÕES       | STAKEHOLDERS | ESTÁGIOS         |
| <b>Multinacional</b> | <b>23,27</b> | <b>22,44</b> | <b>22,98</b> | <b>94,05</b>       | <b>86,91</b> | <b>ESTÁGIO 5</b> |
| REPUTAÇÃO            | 25,00        | 22,85        | 23,38        |                    |              |                  |
| GOVERNANÇA           | 23,21        | 23,44        | 23,25        |                    |              |                  |
| AMBIENTAL            | 23,44        | 21,88        | 23,21        |                    |              |                  |
| SOCIAL               | 22,40        | 18,75        | 21,88        |                    |              |                  |
| <b>Nacional</b>      | <b>18,79</b> | <b>20,38</b> | <b>19,34</b> | <b>77,07</b>       | <b>79,54</b> | <b>ESTÁGIO 4</b> |
| REPUTAÇÃO            | 22,47        | 20,67        | 21,12        |                    |              |                  |
| AMBIENTAL            | 19,40        | 18,95        | 19,34        |                    |              |                  |
| SOCIAL               | 17,64        | 20,56        | 18,05        |                    |              |                  |
| GOVERNANÇA           | 17,56        | 19,35        | 17,84        |                    |              |                  |
| <b>Média geral</b>   | <b>19,69</b> | <b>20,80</b> | <b>20,08</b> |                    |              |                  |

Fonte: Elaboração própria.

As multinacionais apresentam desempenho consistente em todas as dimensões com média geral de 22,98 pontos e grau de maturidade de 94,05 pontos (organizações) e 86,91 pontos (*stakeholders*), posicionando-se no Estágio 5 – Disruptivo. Os resultados apontam para um distanciamento relevante entre as dimensões Social (22,40 x 18,75 pontos) e Reputacional (25 x 22,85 pontos), embora as dimensões Reputacional e Governança apresentem indicadores pontuações superiores (22,85 pontos e 23,44 pontos, respectivamente) em relação as demais dimensões do método ESGRep na percepção dos *stakeholders*.

As empresas nacionais apresentam média geral de 19,34 pontos, com grau de maturidade de 77,07 pontos (organizações) e 79,54 (*stakeholders*), situando-se o Estágio 4 – Consolidado. A dimensão Reputacional é mais valorizada pelas organizações (22,47 pontos) e pelos *stakeholders* (20,67 pontos) e a dimensão Ambiental também se apresenta ligeiramente melhor avaliada pelas organizações em relação à percepção dos *stakeholders*. Já as dimensões Governança (17,56 x 19,35 pontos) e Social (17,64 e 20,56 pontos) mostram que os públicos externos reconhecem mais avanços do que a própria empresa.

De modo geral, as multinacionais (Estágio 5 – Disruptivo) lideram em maturidade ESG e reputacional, enquanto as empresas nacionais (Estágio 4 – Consolidado), demonstram avanço progressivo e reconhecimento crescente por *stakeholders*, o que evidencia potencial de evolução rumo ao Estágio 5 (Disruptivo).

Quando analisamos as empresas de pequeno, médio e grande portes (Tabela 16), essas evidenciam diferenças relevantes na forma como as práticas ESG são percebidas pelas organizações e pelos *stakeholders*.

Tabela 16 – Detalhamento comparativo entre estágios de maturidade considerando o porte das organizações.

| Organizações | AMBIENTAL | SOCIAL | GOVERNANÇA | REPUTACIONAL | GRAU DE MATURIDADE | ESTÁGIOS  |
|--------------|-----------|--------|------------|--------------|--------------------|-----------|
| PEQUENA      | 21,88     | 22,66  | 25,00      | 23,21        | 92,75              | Estágio 5 |
| MÉDIA        | 18,75     | 17,58  | 18,75      | 25,00        | 80,08              | Estágio 4 |
| GRANDE       | 20,31     | 18,42  | 16,67      | 19,92        | 78,02              | Estágio 4 |
| Stakeholders | AMBIENTAL | SOCIAL | GOVERNANÇA | REPUTACIONAL | GRAU DE MATURIDADE | ESTÁGIOS  |
| PEQUENA      | 16,67     | 25,00  | 20,83      | 23,44        | 85,94              | Estágio 5 |
| MÉDIA        | 21,88     | 18,75  | 21,88      | 22,66        | 85,16              | Estágio 5 |
| GRANDE       | 19,53     | 19,92  | 19,92      | 20,70        | 80,08              | Estágio 4 |

Fonte: Elaboração própria.

As empresas de pequeno porte apresentam os maiores índices médios gerais (92,75 pontos pela autoavaliação e 85,94 pontos na percepção dos *stakeholders*), destacando-se pela coerência entre discurso e prática e relacionamento de proximidade com seus públicos, consolidando-se no Estágio 5 (Disruptivo) de maturidade organizacional. As empresas de médio porte mantêm bom desempenho (80,08 pontos pela organização e 85,16 pontos pelos *stakeholders*), diferenciando-se entre os Estágio 5 (Disruptivo) de maturidade na percepção dos stakeholders e no Estágio 4 (Consolidado) na percepção das organizações, indicando um leve desvio no equilíbrio entre maturidade estratégica e percepção social. Já as organizações de grande porte, apresentam desempenho satisfatório (78,02 pontos na autoavaliação e 80,08 na percepção dos *stakeholders*), configurando-se no Estágio 4 de maturidade (Consolidado).

De forma comparativa, as organizações cujos respondentes atuam em nível estratégico e que declararam participar dos processos de implementação das práticas ESG (Empresa L e Empresa J), apresentaram grau de maturidade no Estágio 4, ocupando a nona e décima posição do *ranking* de autodeclaração, enquanto, na percepção dos

*stakeholders*, situam-se na primeira (Empresa J) e na sétima (Empresa L) posição do *ranking* com grau de maturidade no Estágio 5, podendo ser verificado na “Tabela 12 – Análise comparativa por empresa anonimizada e organizada por grau de maturidade”.

Esse resultado demonstra assimetria relevante entre a avaliação interna e a percepção externa, indicando que, embora as práticas ainda não estejam plenamente estruturadas ou formalizadas do ponto de vista da governança interna, a imagem projetada e os impactos percebidos pelos públicos estratégicos são significativamente mais positivos, o que sugere oportunidades claras de consolidação, sistematização e evidenciação das práticas ESG já existentes para alinhar maturidade real, discurso organizacional e reconhecimento reputacional, bem como uma gestão administrativa mais integrada, orientada por indicadores, metas e processos formais de monitoramento e prestação de contas.

Já as empresas de capital aberto (Empresa H e Empresa D), apresentam grau de maturidade no Estágio 5, ocupando a primeira (Empresa H) e segunda (Empresa D) posição do *ranking* de autodeclaração, enquanto, na percepção dos *stakeholders*, situam-se na terceira (Empresa D) e na segunda (Empresa H) posição do *ranking*, conforme apresentado na “Tabela 12 – Análise comparativa por empresa anonimizada e organizada por grau de maturidade”. Nas duas etapas, as Empresas D e H possuem grau de maturidade no Estágio 5, demonstrando simetria entre a avaliação interna e a percepção externa, o que indica elevado nível de alinhamento entre estratégia, governança, implementação e comunicação das práticas ESG, além de consistência entre discurso, prática e evidência objetiva, reforçando a robustez de seus sistemas de gestão e o reconhecimento reputacional por parte dos públicos estratégicos.

No contexto geral, o método ESGRep apresentou uma questão específica, no intuito de mapear a intensidade do compromisso das organizações com a agenda ESG. A pergunta “*Geral - De modo geral, em que medida o desempenho da organização demonstra compromisso consciente, ética em suas ações, transparência nas formas de comunicação e relacionamento e atende às expectativas em relação a práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) gerando impacto positivo na sociedade?*” revelou que as organizações (17,50 pontos) demonstram menor sensibilidade desse compromisso, enquanto os *stakeholders* (20,19 pontos) percebem maior

alinhamento e coerência entre discurso e ação, indicando que o reconhecimento externo do engajamento ESG supera a percepção interna das próprias empresas.

Ao estruturar a dimensão Reputacional foi possível tangibilizar o que os respondentes sentem e medir o impacto nos negócios sobre a reputação dos *stakeholders* com relação às organizações (Tabela 17). As afirmativas propostas no questionário, levaram os respondentes a refletirem sobre os fatores emocionais que impactam os resultados dos negócios.

Tabela 17 – Questões afirmativas relacionados ao impacto nos resultados de negócios que compõem a dimensão Reputacional.

| Questões                                                                                                                                                                                                               | ORGANIZAÇÕES | STAKEHOLDERS | Média Geral  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>REPUTAÇÃO</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>22,98</b> | <b>21,11</b> | <b>21,58</b> |
| Eu daria o BENEFÍCIO DA DÚVIDA à Empresa se ela estivesse enfrentando uma crise                                                                                                                                        | 20,83        | 18,91        | 19,44        |
| EU DIRIA ALGO POSITIVO sobre a Empresa.                                                                                                                                                                                | 24,17        | 21,79        | 22,45        |
| Eu RECOMENDARIA os produtos e serviços da Empresa.                                                                                                                                                                     | 23,33        | 23,08        | 23,15        |
| Se a Empresa enfrentasse um problema com um produto ou serviço, eu CONFIARIA que ela faria a coisa certa.                                                                                                              | 22,50        | 21,15        | 21,53        |
| Se eu tivesse a oportunidade, COMPRAREI os produtos ou serviços da Empresa                                                                                                                                             | 24,17        | 22,76        | 23,15        |
| Se eu tivesse a oportunidade, indicaria para que outros TRABALHASSEM PARA a Empresa                                                                                                                                    | 23,33        | 19,55        | 20,60        |
| Se eu tivesse a oportunidade, INVESTIRIA na Empresa                                                                                                                                                                    | 22,50        | 17,95        | 19,21        |
| Você considera que as ações relacionadas ao ESG praticadas pela organização são favoráveis para a imagem e reputação positiva da organização e podem ser percebidas pelos seus públicos de relacionamento e interesse? | -            | 23,72        | 23,72        |
| <b>Média Geral</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>22,98</b> | <b>21,11</b> | <b>21,58</b> |

Fonte: Elaboração própria.

De modo geral, os respondentes das organizações autoavaliam-se com média superior (22,98 pontos) à percepção dos *stakeholders* (21,11 pontos), sugerindo que as empresas tendem a superestimar seu desempenho reputacional.

Os menores indicadores surgem nas afirmações “Eu daria o benefício da dúvida à empresa se ela estivesse enfrentando uma crise” (19,44 pontos) e “Eu investiria na empresa” (19,21 pontos), o que sinaliza fragilidade na confiança e no vínculo emocional como os públicos estratégicos. Esses mesmos indicadores apresentam percepções mais favoráveis para os respondentes das organizações (Etapa 1, 20,83 pontos e 22,50 pontos, respectivamente) em comparação com os respondentes do grupo de *stakeholders* (Etapa 2, 18,91 pontos e 17,95 pontos, respectivamente). Tais resultados evidenciam vulnerabilidade reputacional em situações de crise e baixa propensão ao investimento ou defesa pública da marca, considerados como aspectos críticos à reputação corporativa.

Por outro lado, as médias mais elevadas concentram-se em “Eu recomendaria os produtos e serviços da empresa” e “Eu compraria os produtos ou serviços da empresa” (ambas acima de 23 pontos), demonstrando uma percepção favorável quanto à qualidade,

confiabilidade e valor oferecido pelas organizações, capazes de gerar experiências positivas a seus públicos.

Especificamente para os *stakeholders*, na etapa 2, aplicou-se a seguinte questão: “As ações relacionadas ao ESG são favoráveis à imagem da organização e podem ser percebidas pelos seus públicos de relacionamento?”. Como mensuração de resultados, o indicador apresentou o maior índice positivo do grupo de questões, somando 23,72 pontos exclusivamente nessa pergunta da dimensão Reputacional. Dessa forma, é possível afirmar que as práticas da agenda ESG influenciam diretamente na percepção da reputação organizacional das corporações, sendo o método ESGRep possível de identificação dessa coerência.

Na visão dos *stakeholders*, as questões melhor avaliadas estão relacionadas aos seguintes indicadores – perguntas norteadoras, ambas correspondentes a dimensão Reputacional:

- Dimensão Reputacional – Em que medida os produtos e serviços oferecidos atendem às suas expectativas quanto à qualidade, adequação às suas necessidades, suporte oferecido e relação custo-benefício?
- Dimensão Reputacional – Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em relação a promoção de um ambiente de trabalho justo, com igualdade de oportunidades, reconhecimento adequado e cuidado com o bem-estar dos funcionários?

Na visão dos *stakeholders*, as questões com menor índice de avaliação estão relacionadas com as seguintes perguntas norteadoras, correspondendo à dimensão Reputacional:

- Dimensão Reputacional – Em que medida a liderança da organização é bem estruturada, composta por gestores competentes, líderes respeitosos e inspiradores, com uma visão clara para o futuro dos negócios da organização?
- Dimensão Reputacional – Em que medida o desempenho da organização atende às expectativas em termos de rentabilidade, superação de metas financeiras e perspectivas de crescimento futuro?

Por fim, o índice reputacional do modelo ESGRep configura-se como um indicador estratégico para identificar e comparar, de modo geral, os resultados médios obtidos a partir da aplicação do método, permitindo avaliar o desempenho e o grau de maturidade das organizações e dos *stakeholders* em relação às dimensões Ambiental, Social, Governança e Reputacional.

A dimensão Reputacional consolida a percepção das demais dimensões do modelo ESGRep configurando-se como um indicador relevante para análise comparativa sobre o reflexo do discurso organizacional, das práticas ESG das organizações em comparação com a percepção de todos os *stakeholders* (Tabela 18).

Tabela 18 – Índice de Reputação Corporativa ESGRep

| <b>Dimensões</b>             | <b>ORGANIZAÇÕES</b> | <b>STAKEHOLDERS</b> | <b>Total Geral</b> |
|------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| AMBIENTAL                    | 18,61               | 19,55               | 19,05              |
| GOVERNANÇA                   | 18,90               | 20,19               | 19,21              |
| REPUTAÇÃO                    | 22,98               | 20,94               | 21,57              |
| SOCIAL                       | 17,00               | 20,19               | 18,09              |
| <b>Total Geral</b>           | <b>19,68</b>        | <b>20,62</b>        | <b>20,15</b>       |
| <b>Índice Reputacional</b>   | <b>77,49</b>        | <b>80,88</b>        |                    |
| <b>Estágio de Maturidade</b> | <b>ESTÁGIO 4</b>    | <b>ESTÁGIO 5</b>    |                    |

Fonte: Elaboração própria.

Os dados apresentados na Tabela 18 – índice de Reputação Corporativa ESGRep indicam que o índice reputacional médio (77,49 pontos) alcançado pela autodeclaração organizacional posiciona as corporações em um patamar elevado de maturidade, correspondente ao Estágio 4 (Consolidado) do modelo ESGRep. E, a pontuação obtida pelos *stakeholders* (80,88 pontos e Estágio 5 - Disruptivo) evidencia que reputação corporativa das organizações analisadas é percebida de forma positiva e consistente, refletindo reconhecimento quanto à credibilidade, confiança e legitimidade institucional associadas às práticas ESG implementadas.

De tal modo, os resultados apontam que, de modo geral, os *stakeholders* percebem as organizações de forma mais positiva do que as próprias organizações. O valor do índice reputacional revela que, de modo geral, as organizações já incorporam a reputação como dimensão estratégica, ainda que não plenamente transformadoras. Isso significa que há coerência entre discurso organizacional e práticas percebidas pelos *stakeholders*, porém como oportunidades de aprimoramento na consolidação da

reputação como ativo integrado à tomada de decisão, cultura organizacional e às práticas ESG.

Tal indicador poderá ser comparado anualmente, em cada aplicabilidade do método ESGRep, constituindo-se um histórico comparativo aos esforços das organizações em promover a percepção positiva nos *stakeholders* a partir das suas práticas ESG. Assim, o índice reputacional confirma-se como um termômetro estratégico da maturidade ESG, ao traduzir em um único indicador o grau de confiança, credibilidade e reconhecimento social atribuído às organizações.

### **6.5 Limitações do modelo ESGRep**

Embora esta pesquisa tenha se empenhado em desenvolver um modelo integrado, consistente e aplicável para a avaliação da maturidade ESG e da reputação corporativa a partir da percepção dos *stakeholders*, reconhece-se que o estudo apresenta limitações inerentes às escolhas teóricas, metodológicas e empíricas adotadas. Tais limitações não invalidam os resultados alcançados, mas delimitam o escopo de interpretação e aplicação do modelo ESGRep, ao mesmo tempo em que indicam oportunidades para aprimoramentos futuros e para o avanço das pesquisas no campo do ESG e da reputação corporativa. Reconhecê-las de forma explícita reforça a transparência científica do estudo e contribui para a adequada compreensão de suas contribuições e possibilidade de replicação.

Assim, as análises empíricas realizadas neste estudo evidenciam uma lacuna recorrente entre os conceitos de sustentabilidade e ESG no âmbito organizacional. Embora ambos sejam frequentemente tratados como sinônimos nos discursos institucionais e em parte da literatura aplicada, os dados indicam que a operacionalização do ESG tende a assumir um caráter mais instrumental, normativo e orientado a métricas, enquanto a sustentabilidade permanece associada a uma perspectiva mais ampla, sistêmica e de longo prazo. Assim, as evidências empíricas apontam que, apesar dos avanços na institucionalização do ESG, persiste um distanciamento entre a lógica estratégica de gestão baseada em indicadores e a compreensão da sustentabilidade como valor estruturante das decisões organizacionais, o que delimita e reforça a necessidade de

modelos integradores capazes de aproximar essas dimensões a partir da percepção dos *stakeholders*. No entanto, o modelo ESGRep não se propõe a atuar como um modelo de implantação de ações a partir do diagnóstico organizacional em sua estrutura metodológica; ainda assim, os resultados gerados pelo método podem subsidiar e inspirar a instrumentalização de outros modelos de gestão organizacional, orientado a definição de estratégias, planos de ação e processos decisórios alinhados às práticas de ESG e à gestão da reputação corporativa.

A norma ABNT PR 2030:1 (2024) apresenta um passo a passo para a implementação do ESG nas organizações. Entretanto, o modelo ESGRep não adota essa mesma abordagem, uma vez que sua estrutura está orientada ao mapeamento e ao ranqueamento das práticas ESG já incorporadas pelas organizações, bem como a análise da percepção dos *stakeholders* sobre a execução dessas práticas. O modelo não tem como objetivo prescrever ou padronizar a forma de implementação do ESG, tampouco engessar a análise dos indicadores por meio de correlações rígidas entre práticas e resultados. Parte-se do pressuposto de que as organizações podem utilizar os resultados obtidos, as prioridades atribuídas pelos *stakeholders* e o diagnóstico de maturidade gerado pelo ESGRep como subsídios para a definição de planos de ação, valendo-se dos sistemas, métodos e ferramentas de gestão com os quais já estão familiarizados, visando à implantação, ao aperfeiçoamento e ao fortalecimento contínuo das práticas ESG no contexto organizacional.

Os indicadores, índices, normas e *frameworks* analisados apresentam naturezas conceituais e metodológicas distintas, variando entre instrumentos normativos, regulatórios, financeiros, certificadores e reputacionais, o que dificulta comparações diretas ou equivalências analíticas entre eles. Além disso, observa-se que grande parte desses modelos prioriza o reporte e a divulgação de informações, somando-se a isso a predominância de abordagens orientadas ao mercado financeiro, que nem sempre capturam adequadamente dimensões sociais, culturais e reputacionais percebidas por *stakeholders* não financeiros. Ademais, embora diversos *frameworks* dialoguem com temas ESG, poucos incorporam de forma estruturada a reputação corporativa como variável analítica central, o que reforça a fragmentação entre desempenho ESG e percepção social. Por fim, embora a norma ABNT PR 2030:1 (2024) dialogue com referenciais internacionais, sua origem no contexto brasileiro configura uma delimitação

analítica que exige cautela na generalização dos resultados. Tais limitações, contudo, não comprometem os objetivos do estudo, mas reforçam a necessidade de um modelo integrador como o ESGRep, capaz de articular maturidade ESG e reputação corporativa a partir da percepção dos *stakeholders*.

A delimitação empírica da pesquisa às organizações da Região Metropolitana de Sorocaba (RMS) configura uma limitação de escopo, ainda que não comprometa a aplicabilidade do modelo ESGRep. Embora a amostra dessa pesquisa esteja delimitada a organizações localizadas na RMS e a norma ABNT PR 2030:1 (2024) constitua uma referência normativa brasileira, o modelo ESGRep não se restringe a esse contexto geográfico ou institucional. Tal aplicabilidade ampliada decorre do fato de que a própria normativa foi concebida a partir do alinhamento com referenciais e *frameworks* internacionais amplamente reconhecidos no campo do ESG, incorporando princípios, critérios e diretrizes de alcance global. Dessa forma, ainda que o estudo empírico se concentre em um recorte regional específico, o modelo proposto apresenta potencial de aplicação em organizações e junto a *stakeholders* em diferentes contextos nacionais e internacionais, respeitadas as particularidades culturais, regulatórias e setoriais de cada realidade. Essa delimitação, portanto, configura-se como uma opção metodológica do estudo e não como uma limitação estrutural do modelo ESGRep, que se mantém replicável, adaptável e comparável em âmbito global.

Outra limitação do modelo ESGRep refere-se à natureza das informações coletadas, uma vez que parte dos dados é baseada na autodeclaração das organizações e na percepção dos *stakeholders*. No caso da autodeclaração, existe a possibilidade de que, em contextos comparativos ou em níveis mais elevados de maturidade, as organizações superestimem o grau de implementação de suas práticas ESG, declarando ações em níveis superiores aos efetivamente realizados. De forma complementar, as respostas dos *stakeholders* podem ser influenciadas por recortes comunicacionais positivos ou negativos aos quais tiveram acesso, bem como por experiências parciais ou pontuais com a organização, o que pode impactar a formação de suas percepções sobre o desempenho ESG. Ambas as perspectivas, embora relevantes e necessárias para a lógica do modelo, podem influenciar os resultados de modo a não refletirem integralmente a realidade objetiva das práticas organizacionais. Ainda assim, ao confrontar a autopercepção organizacional com a percepção externa dos *stakeholders*, o ESGRep busca justamente

evidenciar eventuais assimetrias, oferecendo subsídios analíticos para a identificação de incoerências, riscos reputacionais e oportunidades de aprimoramento das práticas ESG. Para mitigar esse impacto no modelo ESGRep, recomenda-se que organizações e *stakeholders* firmem um termo de responsabilidade no início da coleta das informações, reforçando o compromisso com a veracidade e a integridade das respostas fornecidas.

Da mesma forma, na interpretação dos resultados, a pesquisa baseia-se, parcialmente, em informações autodeclaradas pelas organizações, o que pode gerar vieses decorrentes da superestimação do nível de maturidade das práticas ESG, especialmente em contextos comparativos ou em organizações que buscam posicionamento reputacional favorável. Ainda que o modelo ESGRep confronte essa autopercepção com a percepção dos *stakeholders*, não se pode garantir a plena correspondência entre discurso organizacional e prática efetiva.

A aplicabilidade da pesquisa por meio da rede *LinkedIn*, utilizada como canal de divulgação e coleta de respostas pode ser considerada uma limitação ao estudo. Embora a plataforma tenha possibilitado maior alcance e agilidade na disseminação do questionário ao perfil considerado estratégico para a aplicabilidade do método ESGRep, sua utilização restringe a amostra a usuários ativos dessa rede social, predominantemente profissionais com acesso digital, perfil corporativo e maior familiaridade com temas relacionados à gestão, sustentabilidade e reputação. Esse recorte pode gerar viés de seleção, limitando a participação de públicos menos conectados ou com menor presença em ambientes digitais. Outro contraponto da aplicabilidade está relacionado ao caráter voluntário da participação, o que pode influenciar o perfil dos respondentes, favorecendo indivíduos mais engajados ou interessados na temática ESG. Ainda assim, tal limitação não invalida os resultados, mas reforça a necessidade de cautela na generalização dos achados e aponta para futuras aplicações do método ESGRep em outros contextos, canais e amostras mais diversificadas.

A análise proposta pelo modelo ESGRep concentra-se na avaliação da relação entre práticas ESG e reputação corporativa a partir da percepção dos *stakeholders*, não tendo como objetivo mensurar impactos financeiros diretos ou realizar auditoria técnica a respeito das práticas ambientais, sociais ou de governança das organizações analisadas.

Por fim, ressalta-se que o ESG constitui um campo dinâmico e em constante evolução, sujeito a mudanças regulatórias, normativas e sociais. Dessa forma, tanto os critérios avaliativos quanto as expectativas dos *stakeholders* podem se transformar ao longo do tempo, exigindo atualizações periódicas do modelo e dos instrumentos de pesquisa. Essa característica, longe de representar uma fragilidade, reforça o caráter adaptável e evolutivo do ESGRep como ferramenta de diagnóstico e apoio à decisão estratégica.

## 7 CONCLUSÕES

Com a sociedade mais interativa, conectada, exigente e atuante, as organizações passaram a ser mais suscetíveis a diversas críticas. O impacto da mudança cultural da sociedade reflete nas organizações que passam a tomar decisões focadas em processos produtivos mais inovadores, sustentáveis e com responsabilidade social, preocupadas com os impactos na percepção que os *stakeholders* possuem sobre os resultados das suas operações e que, automaticamente, referem-se e refletem na forma como a empresa é percebida no mercado, sua reputação e a confiança nas relações, influenciando sua competitividade e longevidade no setor em que atua.

O levantamento histórico das ações voltadas à sustentabilidade e à consolidação do tema ESG permite identificar, simultaneamente, lacunas conceituais e pontos de convergência entre definições, marcos históricos e práticas organizacionais. Embora, mais recentemente, as discussões sobre sustentabilidade do planeta passem a incorporar o acrônimo ESG e reconheçam a correlação entre esses temas e os impactos das decisões corporativas, a literatura ainda apresenta fragilidade no tratamento integrado entre práticas ESG e seus efeitos reputacionais a partir da percepção dos *stakeholders*. Ademais, apesar da existência de acordos firmados em diferentes instâncias globais, a efetiva incorporação dessas diretrizes no contexto organizacional permanece, em grande medida, condicionada a decisões estratégicas de alta liderança. Nesse cenário, a norma ABNT PR 2030:1 (2024) reforça que o ESG deve ser compreendido como critério estruturante de decisão, orientado à avaliação de riscos, oportunidades e impactos gerados pelas organizações. É a partir dessa lacuna teórica e prática que se insere o objetivo desta tese: propor e aplicar um modelo integrado capaz de avaliar o estágio de maturidade das práticas ESG incorporadas às operações organizacionais e a percepção dos *stakeholders* sobre essas práticas, articulando critérios normativos e impactos reputacionais de forma sistemática e aplicada.

A análise desenvolvida nesta tese evidencia que a implantação consistente do ESG nas organizações constitui um diferencial competitivo sustentável, ao integrar práticas ambientais, sociais e de governança à estratégia, à governança e às operações organizacionais. Nesse contexto, a principal contribuição deste estudo reside na proposição do modelo ESGRep que amplia a compreensão do ESG ao articular a avaliação da maturidade das práticas efetivamente incorporadas às organizações com a

percepção dos *stakeholders* e seus impactos reputacionais. Ao superar abordagens fragmentadas e meramente declarativas, o ESGRep oferece um instrumento analítico capaz de identificar incoerências entre discurso e prática, mitigar riscos de *greenwashing* e transformar dados ESG em subsídios estratégicos para a tomada de decisão. Dessa forma, a tese contribui teórica e metodologicamente ao evidenciar que o valor competitivo do ESG emerge da sua integração genuína à gestão organizacional, sendo a reputação corporativa resultado direto dessa maturidade e da legitimidade social atribuída pelos *stakeholders*. Assim, o modelo proposto reforça o papel do ESG como vetor de criação de valor sustentável, resiliência organizacional e longevidade dos negócios no longo prazo.

A sociedade e os *stakeholders* estão conscientes sobre os impactos ambientais e sociais causadas pelas organizações, por isso, as organizações buscam mudar seus modelos de negócios priorizando os aspectos socialmente responsáveis, atraindo mais atenção da sociedade, comunidade e das partes interessadas. Dessa forma, o modelo ESGRep configura-se em uma ferramenta capaz de mensurar indicadores estratégicos que ofereçam às organizações dados que possam ser analisados e comparados permitindo a tomada de decisões. Ao analisar a reputação da organização e como as práticas da agenda ESG são percebidas pelos *stakeholders*, as organizações podem refletir sobre o impacto das suas ações e os modelos comunicacionais que impactam a percepção dos *stakeholders*.

Ao longo desta tese, evidenciou-se que a agenda ESG ultrapassa a condição de tendência ou exigência normativa, consolidando-se como elemento estruturante da estratégia organizacional contemporânea. Conforme apontado por Harraca (2022), a reputação corporativa não pode sustentar-se apenas na aparência, uma vez que somente práticas genuinamente incorporadas à essência organizacional são capazes de produzir percepções legítimas e duradouras junto aos *stakeholders*. Nesse sentido, a coerência entre discurso, prática e percepção revela-se condição indispensável para a construção e manutenção da reputação corporativa.

Assim, os resultados desta pesquisa reforçam que a incorporação da agenda ESG deve ocorrer de forma sistêmica e transversal, permeando a governança, os processos decisórios e as operações organizacionais. As transformações necessárias não se limitam a iniciativas pontuais ou comunicacionais, mas exigem mudanças estruturais que se iniciam internamente e se refletem externamente nas relações com os diferentes públicos

de interesse. É a partir desse movimento, de dentro para fora, que as organizações conseguem alinhar essência e imagem, convertendo práticas ESG em valor reputacional efetivo.

Dessa forma, a reputação corporativa emerge como consequência direta da maturidade das práticas ESG e da forma como essas práticas são percebidas pelos *stakeholders*. O modelo integrado proposto nesta tese contribui para essa compreensão ao oferecer um instrumento capaz de avaliar, de maneira articulada, o estágio de maturidade das práticas ESG e as percepções associadas, ampliando o entendimento sobre o papel estratégico do ESG na construção de organizações mais responsáveis, legítimas e sustentáveis no longo prazo.

A percepção dos *stakeholders* constitui o eixo estruturante da reputação corporativa e elemento indispensável para a ampliação efetiva das práticas ESG nas organizações. Em um ambiente marcado pela ampliação da vigilância social, pela circulação acelerada de informações e pela crescente exigência por coerência entre discurso e prática, identidade, imagem e reputação passam a ser construídas de forma relacional, dinâmica e cumulativa, a partir das experiências e julgamentos dos públicos de interesse. É nesse contexto que se insere o modelo ESGRep, cuja principal contribuição reside em integrar a avaliação da maturidade das práticas ESG efetivamente incorporadas às organizações com a percepção dos *stakeholders* e seus impactos reputacionais. Ao articular critérios normativos, análise de similaridade e leitura reputacional, o ESGRep possibilita compreender como práticas responsáveis moldam percepções, revelam incoerências, mitigam riscos reputacionais e sustentam relações de confiança no longo prazo. Assim, a tese reforça que a reputação corporativa não se constrói por meio de discursos ou estratégias comunicacionais isoladas, mas emerge como consequência direta da legitimidade atribuída pelos *stakeholders* às práticas ESG, consolidando-se como ativo estratégico fundamental para a sustentabilidade, a competitividade e a longevidade das organizações contemporâneas.

A análise desenvolvida neste trabalho evidencia que a jornada ESG, quando orientada por marcos normativos como a ABNT PR 2030:1 (2024) se conecta com a construção de reputação corporativa na medida em que práticas organizacionais são definidas e percebidas pelos *stakeholders*. Ao correlacionar a intenção estratégica, diagnósticos e materialidade das organizações às práticas ESG, por exemplo, estas só se convertem em reputação quando são percebidas como autênticas, consistentes e

verificáveis. Assim o trabalho reforça que a gestão contemporânea do ESG demanda execução e reporte aos *stakeholders*, bem como instrumentos que captam e monitorem continuamente como as ações são interpretadas pelos públicos de interesse, condição essencial para sustentar confiança, licença social para operar e vantagem competitiva de longo prazo.

Com relação ao modelo ESGRep como proposta integrada desta tese, consolida-se como um modelo aplicável, comparável e estrategicamente útil, ampliando a robustez do diagnóstico organizacional ao integrar maturidade ESG e reputação a partir da percepção dos *stakeholders*. O modelo possibilita mensurar o quanto essa maturidade é reconhecida e legitimada pelos *stakeholders* na forma de reputação corporativa. Ao ancorar-se em uma base normativa (ABNT PR 2030:1, 2024) e em um referencial reputacional consolidado (RepTrak), o método supera abordagens fragmentadas oferecendo uma leitura integrada entre conduta organizacional, materialidade, governança e confiança social. Sua estrutura em estágios, aliada ao uso de pesos de prioridade e ao grau de similaridade como mecanismo de coerência conceitual, transforma dados dispersos em diagnóstico acionável: evidencia lacunas entre discurso e prática, orienta priorização de investimentos e sustenta planos de ação alinhados às expectativas sociais. Assim, torna-se possível ranquear organizações e, acima de tudo, fortalecer transparência, *accountability* e licença social para operar, contribuindo para reduzir riscos reputacionais – incluindo aqueles associados ao *greenwashing* – e para posicionar o ESG como vantagem competitiva real, baseada em evidências e percebida pelos públicos que, de fato, definem o valor reputacional no longo prazo.

Ainda, o índice reputacional do modelo ESGRep configura-se como um elo integrador entre o desempenho organizacional nas dimensões ESG (Ambiental, Social e Governança) e a percepção da sociedade de forma legítima, traduzindo em valor comparável o grau de confiança, credibilidade e reconhecimento das organizações pelos seus públicos de relacionamento.

Embora as análises de cada dimensão tenham sido apresentadas de forma detalhada neste trabalho, torna-se importante ressaltar que a atuação estratégica das organizações deve direcionar seus esforços em ações que contemplem todas as dimensões. Entretanto, a dimensão de Governança é apresentada como um direcionador estratégico que engloba as decisões estratégicas da organização, direcionando comportamentos, principalmente por parte da alta gestão que desempenha papel

fundamental no engajamento dos colaboradores. Embora as organizações demonstrem preocupação genuína com a reputação organizacional, em sua maioria, ainda não entenderam a correlação entre as práticas de ESG relacionadas à dimensão de Governança como estratégica para o negócio, estando mais suscetíveis a “ferir” essa reputação pela ausência das práticas efetivas de ESG.

Os próximos passos desse trabalho configuram-se na construção de uma plataforma pública que permita ampliar a participação e coleta de dados de outras organizações e *stakeholders*, bem como da sociedade, sendo possível disponibilizar os dados de forma comparativa para amparar a tomada de decisão das organizações. Ainda, quanto maior o número de *stakeholders* na avaliação das organizações, em especial, nas temáticas de prioridade que as organizações precisam observar, mais assertivos serão as ações realizadas por parte das organizações que, automaticamente, retornam em benefícios à sociedade e atendem os seus anseios.

No que se refere às contribuições desta tese, o método ESGRep se destaca como uma inovação metodológica relevante ao propor uma abordagem integrada entre ESG e reputação corporativa, alinhada às diretrizes da ABNT PR 2030:1 (2024) e sustentada por uma base normativa consistente. Sua fundamentação teórica, ancorada nas teorias clássicas e contemporâneas de reputação corporativa e operacionalizada a partir do modelo RepTrak, confere robustez conceitual e coerência analítica à proposta. Ao longo do desenvolvimento e aplicação do método, evidencia-se sua viabilidade teórica, técnica e prática, demonstrando que é possível traduzir critérios normativos e percepções simbólicas em indicadores estruturados, mensuráveis e comparáveis. O ESGRep consolida-se, assim, como um instrumento estratégico de governança reputacional, capaz de apoiar o diagnóstico organizacional, o monitoramento sistemático e a melhoria contínua das práticas ESG, ao conectar, de forma legítima e estruturada, o desempenho real das organizações à percepção social dos *stakeholders*, fortalecendo a transparência, a credibilidade e a geração de valor sustentável no longo prazo.

Contudo, o método ESGRep consolida-se como um modelo inovador de avaliação e diagnóstico do grau de maturidade organizacional em práticas de ESG, relacionadas às diretrizes da ABNT PR 2030:1 (2024) e fundamentado em conceitos consolidados de gestão reputacional, bem como pelo modelo *RepTrak*. A aplicação do método permitiu verificar a consistência teórica e a aplicabilidade prática do modelo, bem como aferir de

forma comparativa a percepção dos *stakeholders* sobre o desempenho ESG e reputacional. O método ESGRep demonstrou viabilidade técnica, aderência às normas, coerência teórica e prática e relevância estratégica como ferramenta de diagnóstico, monitoramento e melhoria contínua, conectando desempenho organizacional à percepção social, emergindo como uma ferramenta de governança reputacional.

Com base nos desdobramentos desta tese, delineiam-se caminhos futuros que ampliam o alcance científico, aplicado e social do modelo ESGRep. A estruturação de artigos científicos derivados permitirá aprofundar análises específicas, validar empiricamente o modelo em diferentes contextos organizacionais e contribuir para o avanço teórico no campo do ESG e da reputação corporativa, bem como a ampliação da temática em estudos de Pós-Doc. Paralelamente, o desenvolvimento de uma plataforma pública — atualmente em processo de construção — amplia o potencial de participação de organizações e *stakeholders*, fortalecendo a lógica de escuta estruturada e de avaliação contínua proposta pelo método. À medida que o volume de respostas aumenta, os resultados tendem a ganhar maior precisão estratégica, oferecendo diagnósticos mais robustos e comparáveis para as organizações. A disponibilização de dados abertos, respeitados os critérios éticos e metodológicos, permitirá análises longitudinais, comparações entre setores e regiões e o aprimoramento contínuo do modelo, consolidando o ESGRep como um instrumento dinâmico, evolutivo e orientado à geração de valor sustentável, legitimado pela percepção dos *stakeholders*.

## REFERÊNCIAS

- ABIQUIM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA. **Sistema de Gestão do Atuação Responsável**. Disponível em: [https://abiquim.org.br/programas/sistemaGestaoAr#:~:text=A%20ferramenta%20de%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20do%20Atua%C3%A7%C3%A3o%20Respons%C3%A1vel,Council%20of%20Chemical%20Associations%20\(ICC\)%20de%202006](https://abiquim.org.br/programas/sistemaGestaoAr#:~:text=A%20ferramenta%20de%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20do%20Atua%C3%A7%C3%A3o%20Respons%C3%A1vel,Council%20of%20Chemical%20Associations%20(ICC)%20de%202006). Acesso em: 29 dez. 2025.
- ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT PR 2030/1: norma que revoluciona**. 2025. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/abnt-pr-2030-1-norma-que-revoluciona-qcyse/> Acesso em: 05 mar. 2025
- ABNT. **ABNT PR 2030: Ambiental, social e governança (ESG)**. Parte 1: – Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações / Associação Brasileira de Normas Técnicas. – Rio de Janeiro: ABNT, 2024.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 215 – 242.
- ALMEIDA, Ana Luisa; MELO, Jussara Sant’Anna. “Ser ou não Ser? Eis a questão”: A era da transparência. In: PRADO, Elisa. **Gestão da reputação: riscos, crise e imagem corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2017.
- AMBROSIO, Beatriz. **Sete indicadores para qualificar reputação da sua empresa**. 2018. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/sete-indicadores-para-qualificar-reputa%C3%A7%C3%A3o-da-sua-empresa-ambrosio/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 01 fev. 2022.
- AMCHAM BRASIL. **71% das empresas brasileiras adotam práticas ESG aponta pesquisa da Amcham**. 2024. Disponível em: [https://www.amcham.com.br/noticias/71-das-empresas-brasileiras-adotam-praticas-esg-aponta-pesquisa-da-amcham-brasil#:~:text=Pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas%20e%20incentivos,e%20hidrog%C3%AAnio%20limpo%20\(66%25\).&text=Abr%C3%A3o%20Neto%20destaca%20%E2%80%9Ca%20atua%C3%A7%C3%A3o,do%20mercado%20regulado%20de%20carbono%22](https://www.amcham.com.br/noticias/71-das-empresas-brasileiras-adotam-praticas-esg-aponta-pesquisa-da-amcham-brasil#:~:text=Pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas%20e%20incentivos,e%20hidrog%C3%AAnio%20limpo%20(66%25).&text=Abr%C3%A3o%20Neto%20destaca%20%E2%80%9Ca%20atua%C3%A7%C3%A3o,do%20mercado%20regulado%20de%20carbono%22). Acesso em: 15 fev. 2025.
- ANBIMA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS. 2022. **Pesquisa: Conheça o entendimento do mercado sobre o tema e o grau de maturidade na adoção das práticas ESG**. Disponível em: [https://www.anbima.com.br/pt\\_br/especial/fundos-esg.htm](https://www.anbima.com.br/pt_br/especial/fundos-esg.htm). Acesso em: 15 fev. 2025.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2014.
- BARAIBAR-DIEZ, Elisa Baraibar-Diez; SOTTORÌO, Ladislao Luna. **O efeito mediador da transparência na relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa**. Artigo Rev. bras. gest. neg. 20 (01) Jan-Mar 2018. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3600>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/dkyG6XcG9dW9RgcKjJRRq8d/>. Acesso em: 06 mar. 2025.

BCG CONSULTORIA. 2022. **Total Societal Impact**. Disponível em: <https://www.bcg.com/pt-br/press/25october2017-total-societal-impact>. Acesso em: 31 jan. 2022.

BELLEN, Hans Michael Van. **Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BLACKROCK. **Uma mudança estrutural nas finanças**. 2020. Disponível em: <http://www.blackrock.com/br/larry-fink-ceo-letter>. Acesso em: 31 jan. 2025.

BLUE ANGEL. **Selo ecológico**. 2025. Disponível em: <https://www.blauer-engel.de/en>. Acesso em: 29 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Tropical Forests Forever Facility (TFFF): framework operacional aprovado na COP30**. Brasília: Ministério da Fazenda, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda>. Acesso em: 29 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm). Acesso em: 11 Ago 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm). Acesso em: 11 ago 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Diário Oficial. Brasília, 11 de setembro de 1990. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/91585/codigo-de-defesa-do-consumidor-lei-8078-90>. Acesso em: 29 dez. 2025.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 4.752/2012, de autoria do Deputado Márcio Macêdo (PT-SE)**. Obriga organizações e empresas que utilizam propaganda sobre sustentabilidade ambiental de seus produtos ou serviços a explicarem-na a partir dos rótulos dos produtos e do material de publicidade e estabelece as sanções à prática da maquiagem verde, previstas na Lei nº 9.605/98. Câmara dos Deputados. 22 nov. 2012.

BTG PACTUAL. **BTG Pactual lança seu primeiro ETF ESG no Brasil com base em índice inovador e com carteira diversificada**. 03 out. 2024. Disponível em: <https://content.btgpactual.com/blog/institucional/btg-pactual-lanca-seu-primeiro-etf-esg-no-brasil-com-base-em-indice-inovador-e-com-carreira-diversificada>. Acesso em: 31 jan. 2025.

Burke, J. J., & Clark, C. E. (2016). *The business case for integrated reporting: Insights from leading practitioners, regulators, and academics*. Business Horizons, 59(3), 273-283. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.001>. Acesso em: 18 jun. 2025.

CARROL, Archie B. *Business & society: ethics and stakeholders management*. Cincinnati: Southwester, 1998.

CARROL, Archie B. (1999). *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*. *Business & Society*, 38(3), 268-295. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>. Acesso em: 15 fev. 2025.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultural*. Volume 3. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CDSB – CLIMATE DISCLOSE STANDARDS BOARD. *Climate Disclose Standards Board e AcconuntAbility*. 2025. Disponível em: <https://www.cdsb.net/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

CEBDS – CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. *Guia da Comunicação e da Sustentabilidade*. 2010. Disponível em: [http://www.communita.com.br/assets/23\\_guia-de-comunicacao-e-sustentabilidade\\_cebds.pdf](http://www.communita.com.br/assets/23_guia-de-comunicacao-e-sustentabilidade_cebds.pdf). Acesso em: 30 jan. 2022.

CNN – CABLE NEWS NETWORK. **IBGE divulga estudo inédito sobre deficiência e desigualdades sociais no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/ibge-divulga-estudo-inedito-sobre-deficiencia-e-desigualdades-sociais-no-brasil/>. Acesso em: 18 jan. 2025.

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA 2024. **88% dos brasileiros adotam mais de 5 práticas sustentáveis, diz pesquisa da CNI**. 03 Out. 2024. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/sustentabilidade/88-dos-brasileiros-adotam-mais-de-5-praticas-sustentaveis-diz-pesquisa-da-cni/#:~:text=Cresce%20interesse%20por%20produtos%20sustent%C3%A1veis,utilizam%20esp%C3%A9cies%20da%20biodiversidade%20brasileira> Acesso em: 15 jan. 2025.

CRUZ, Augusto. *Introdução ao ESG: meio ambiente, social e governança corporativa*. 1 ed. São Paulo: Scortecci, 2021.

DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. V. da; ROPER, S. *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge, 2003.

DEUTSCH WELLE. **Patrimônio dos 26 mais ricos equivale ao dos 50% mais pobres**. 21 jan. 2019. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/patrim%C3%B4nio-dos-26-mais-ricos-equivale-ao-dos-50-mais-pobres-do-mundo/a-47163129>. Acesso em: 18 jan. 2025.

DOW JONES SUSTENTABILITY INDEXES. *DJSI Index Family*. 2025. Disponível em: <https://www.spglobal.com/esg/performance/indices/djsi-index-family>. Acesso em: 31 jan. 2025.

DOWLING, G. *Creating Corporate Reputations – Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press: 2001.

EBOOK ESG GPTW. **As dúvidas mais comuns sobre ESG**. 2025. Disponível em: <https://conteudo.gptw.com.br/infografico-as-duvidas-mais-comuns-sobre-esg>. Acesso em: 18 fev. 2025.

ELKINGTON, JOHN. *Sustentabilidade: Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

ESG BRAZIL. **Relatório “Who Cares Wins”, The Global Compact.** [S. l.: s.d.], 2020. Disponível em: <https://esgbrazil.com.br/materiais/>. Acesso em: 18 jun. 2022.

ESRS - *European Sustainability Reporting Standards*. **European Sustainability Reporting Standards (ESRS).** 2025. Disponível em: <https://www.unepfi.org/impact/interoperability/european-sustainability-reporting-standards-esrs/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

ONEPOLL E NAVEX GLOBAL. **Apesar de enxergarem ESG como essencial para reputação, empresas não cumprem metas anunciadas.** 10 Fev 2021. Disponível em: <https://invest.exame.com/esg/apesar-de-enxergarem-esg-como-essencial-para-reputacao-empresas-nao-cumprem-metas-anunciadas>. Acesso em: 01 fev 2022.

FARIAS, Luiz Antonio (Org.) **Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos.** São Paulo: Summus, 2011.

FELDMAN, P. M.; BAHAMONDE, R. A.; BELLIDO, I. V. **Uma nova abordagem para mensurar a reputação corporativa.** RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 54, n. 1, p. 53–66, 2014. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/20893>. Acesso em: 6 mar. 2025.

FRANÇA, Fábio. **A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica.** 2009. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling, organizadora. *Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.* São Paulo: Saraiva, 2009.

FREEMAN, Edward. ***Strategic management: a stakeholder approach.*** New York: Basic Books, 1984.

FOMBRUN, Charles; VAN RIEL, Cees. ***The Reputational Landscape.*** *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n. 1-2, p. 5 – 13, 1997

FOMBRUN, Charles J. ***Reputation: Realizing Value from the Corporate Image.*** 20TH anniversary edition. Boston: Harvard Business School Press. 2018.

FORBES. **8 empresas brasileiras estão entre as 10 mais sustentáveis da América Latina.** 07 Dez. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesesg/2021/12/8-empresas-brasileiras-estao-entre-as-10-mais-sustentaveis-da-america-latina/>. Acesso em: 04 mar. 2025

FORBES, 2024. **Mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil.** Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2024/03/mulheres-ocupam-38-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil-e-sao-mais-bem-avaliadas-pelo-time/> Acesso em: 18 jan. 2025.

GHG Protocol. **About us.** 2025. Disponível em: <https://ghgprotocol.org/about-us>. Acesso em: 18 ago. 2025.

GLOBAL REPTRAK 100. **Global RepTrak 100.** 2024. Disponível em <https://ri.reptrak.com/2024-global-reptrak>. Acesso em: 05 mai 2025.

GLOBAL REPTRAK 100. *Global RepTrak 100*. 2025. Disponível em <https://www.reptrak.com/globalreptrak/#2zzmhhdAPWprMriaiKHNIc>. Acesso em: 05 mai 2025.

GLOBAL SUSTAINABILITY STUDY. *Global Sustainability Study 2021: Initial insights*. Disponível em: [https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/studies/Simon-Kucher\\_Global\\_Sustainability\\_Study\\_2021.pdf](https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/studies/Simon-Kucher_Global_Sustainability_Study_2021.pdf). Acesso em: 18 jan. 2025.

GOI JUNIOR, Luiz Otávio. **Sustentabilidade corporativa e ESG: como ir de lucro por lucro, para lucrar com propósito**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2023.

GOV.BR. **Governo une economia de impacto e ações ESG**. 2024. Disponível em: [https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/enipacto/noticias/investimentos-e-negocios-de-impacto-na-midia/2024/GovernancauneconomiaimpactoeacoesESG\\_ESG\\_daspoliticaspUBLICASainiciativaprivada\\_OPOVO.pdf](https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/enipacto/noticias/investimentos-e-negocios-de-impacto-na-midia/2024/GovernancauneconomiaimpactoeacoesESG_ESG_daspoliticaspUBLICASainiciativaprivada_OPOVO.pdf). Acesso em: 04 mar. 2025

GRI – GLOBAL REPORTING INSTITUTE. *The global leader for sustainability reporting*. 2025. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>. Acesso em: 31 jan 2025.

GRUNIG, James E. **Uma teoria geral das Relações Públicas**. In: GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida e FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul, Difusão, 2011.

HARRACA, Paula. **O poder transformador do ESG: como alinhar lucro e propósito**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2022.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6ª ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023\\_C%C3%B3digo%20das%20Melhores%20Pr%C3%Aalticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa\\_6a%20Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_C%C3%B3digo%20das%20Melhores%20Pr%C3%Aalticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa_6a%20Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 16 jan. 2025.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O IBGC: Referência em Governança Corporativa**. 2025. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/quemsomos#:~:text=Refer%C3%Aancia%20em%20governan%C3%A7a%20corporativa,que%20impactam%20positivamente%20a%20sociedade>. Acesso em: 18 ago. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Educação: resultados preliminares da amostra**. 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>. Acesso em: 18 jan. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. 2023. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102052>. Acesso em: 04 mar. 2025.

IDEC – INSTITUTO DE DEFESA DOS CONSUMIDORES. **Mentira verde: acabar com o greenwashing é defender o consumidor e o planeta**. Disponível em: <https://idec.org.br/greenwashing>. Acesso em: 29 dez 2025.

IIETA – *INTERNATIONAL EMISSIONS TRADING ASSOCIATION. The State of Article 6 after Belém: Implementation Guide for the Private Sector*. Geneva: *International Emissions Trading Association*, 2025. Disponível em: <https://www.globalccsinstitute.com/wp-content/uploads/2025/12/COP30-Outcomes-1225.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2025.

IFRAIM FILHO, Rubens; CIERCO, Agliberto Alves. **Governança, ESG e estrutura organizacional**. São Paulo: Actual, 2022.

IFC – *INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Quem somos*. 2025. Disponível em: <https://www.ifc.org/en/about>. Acesso em: 18 ago. 2025.

IFRS – *INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS. About the International Accounting Standards Board* (IASB). 2025. Disponível em: <https://www.ifrs.org/groups/international-accounting-standards-board/>. Acesso em: 18 mai. 2025.

IFRS FOUNDATION. **IFRS S2 Climate-related Disclosures: 2025 Update on Adaptation Metrics**. London: *International Sustainability Standards Board*, 2025.

IGPTW B3 – *ÍNDICE GREAT PLACE TO WORK B3. B3 divulga carteira do novo IGPTW B3*. 27 Jan. 2022. Disponível em <[https://www.b3.com.br/pt\\_br/noticias/b3-divulga-carteira-do-novo-igptw-b3.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/b3-divulga-carteira-do-novo-igptw-b3.htm)>. Acesso em: 18 jan. 2025.

IIRC – *INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. Estrutura Conceitual Internacional para Relato Integrado*. 2021. Disponível em: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2024/04/Framework-IR-Portugues-26fev.pdf>. Acesso em 18 mai. 2025.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos**. 2025. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/iniciativa-indicadores/#:~:text=Os%20Indicadores%20Ethos%20ASG%20s%C3%A3o,CDP%20e%20outras%20iniciativas%20relevantes>. Acesso em: 18 ago. 2025.

IPCC – *INTERGOVERNMENTAL PAINEL ON CLIMATE CHANGE. Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima*. 2022. Disponível em: [https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/ciencia/SEPED/clima/ciencia\\_do\\_clima/painel\\_intergovernamental\\_sobre\\_mudanca\\_do\\_clima.html](https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/ciencia/SEPED/clima/ciencia_do_clima/painel_intergovernamental_sobre_mudanca_do_clima.html). Acesso em: 03 mar. 2025.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **População em situação de rua supera 281,4 mil pessoas no Brasil**. 08 dez. 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/13457-populacao-em-situacao-de-rua-supera-281-4-mil-pessoas-no-brasil#:~:text=Popula%C3%A7%C3%A3o%20em%20situa%C3%A7%C3%A3o%20de%20rua%20supera%20281%2C4%20mil%20pessoas%20no%20Brasil,-Estimativa%20divulgada%20pelo&text=A%20popula%C3%A7%C3%A3o%20em%20situa%C3%A7%C3%A3o%20de,2022%2C%20quando%20atingiu%20281.472%20pessoas>. Acesso em 18 jan. 2025.

ISE B3. **Questionário ISE B3 2024**. 2024. Disponível em: <https://iseb3.com.br/questionario-ise-b3-2024>. Acesso em: 04 mar. 2025

ISO – *INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION*. **About ISO**. 2025. Disponível em: <https://www.iso.org/about>. Acesso em: 18 ago. 2025.

ISO – *INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION*. **ISO 14000 Family: Environmental management**. 2025. Disponível em: <https://www.iso.org/standards/popular/iso-14000-family>. Acesso em: 29 dez 2025.

JUSBASIL. **Greenwashing no Brasil e o Código de Defesa do Consumidor**. 2017. Disponível em <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/greenwashing-no-brasil-e-o-codigo-de-defesa-do-consumidor/458931700>. Acesso em: 29 dez. 2025.

KARA, Anderson. **ESG criteria: what you need to know**. Mar 19, 2025. Disponível em: <https://greenly.earth/en-us/blog/company-guide/esg-criteria-what-you-need-to-know>. Acesso em: 18 ago. 2025.

KPMG. **Pesquisa da KPMG sobre Relatórios de Sustentabilidade 2020: Resultados Brasil**. 2020. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/06/chegou-a-hora.pdf>. Acesso em: 06 mar 2025.

KUCHER, Simon et. al. **Global Sustainability Study 2021**. [S. l.], 2021. Disponível em: [https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/studies/Simon-Kucher\\_Global\\_Sustainability\\_Study\\_2021.pdf](https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/studies/Simon-Kucher_Global_Sustainability_Study_2021.pdf). Acesso em: 18 jan. 2025.

KULOVA, Ivelina; ALEXIEVA, Valentina. **ESG strategy: pivotal in cultivating stakeholder trust and ensuring customer loyalty**. 2023. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346203035>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/376452548\\_ESG\\_strategy\\_pivotal\\_in\\_cultivating\\_stakeholder\\_trust\\_and\\_ensuring\\_customer\\_loyalty](https://www.researchgate.net/publication/376452548_ESG_strategy_pivotal_in_cultivating_stakeholder_trust_and_ensuring_customer_loyalty). Acesso em: 18 ago. 2025.

KUNSCH, Margaria Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LANE, Robert E.; SEARS, David O. **A opinião pública**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.

MAZZIONI, S., ASCARI, C., RODOLFO, N. M., DAL MAGRO, C. B. (2023). **Reflexos das práticas ESG e da adesão aos ODS na reputação corporativa e no valor de mercado**. RGO - Revista Gestão Organizacional, 16(3), 59-77. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v16i3.7394>. Disponível em: <https://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/7394> organizacional (unochapeco.edu.br). Acesso em: 18 jun. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. *Global Banking Annual Review 2024: Attaining escape velocity*. 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review#/>. Acesso em: 31 jan. 2025.

MONZONI, Mario; CARREIRA, Fernanda. **O metaverso do ESG: A realidade mostra problemáticas – e necessidade de ações – bem mais complexas do que o universo encantado em que todos os desafios socioambientais e éticos simplesmente se resolvem**. Revista Caminhos para a Sustentabilidade. FGV: GV Executivo, 2025. Disponível em: [www.periodicos.fgv.br](http://www.periodicos.fgv.br). Acesso em: 29 dez 2025.

MOTA, Ricardo *et al.*. **Diversidade, Equidade e Inclusão: tornar simples o que parece complexo**. São Paulo: Editora Haikai, 2022.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **A 30ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP 30)**. 10 nov 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/301371-cop30-no-brasil>. Acesso em: 29 dez. 2025.

NASCIMENTO, Júlia Just; CANOLA, Vitoria Silvestrini. **ESG no Brasil – a importância da governança nas empresas**. Trabalho de Graduação (Curso Superior em Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Piracicaba "Deputado Roque Trevisan", Piracicaba, 2023. Disponível em: Repositório Institucional do Conhecimento do Centro Paula Souza: ESG no Brasil – a importância da governança nas empresas ([cps.sp.gov.br](http://cps.sp.gov.br)). Acesso em: 06 mar. 2025.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

O GLOBO. **Queda de 7% das emissões de gases do efeito estufa na pandemia terá reflexo insignificante sobre mudanças climáticas**. 9 dez. 2020. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/queda-de-7-das-emissoes-de-gases-do-efeito-estufa-na-pandemia-tera-reflexo-insignificante-sobre-mudancas-climaticas-24788169>. Acesso em: 04 mar. 2025

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**. 2004. Disponível em: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/pt/publications/reports/2004/05/oecd-principles-of-corporate-governance-2004\\_g1gh44a5/9789264064980-pt.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/pt/publications/reports/2004/05/oecd-principles-of-corporate-governance-2004_g1gh44a5/9789264064980-pt.pdf). Acesso em: 16 jan. 2025.

ODS BRASIL. **ODS Brasil 2025**. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br>. Acesso em: 31 jan. 2025.

OIT. **Diretrizes para uma transição justa rumo a economias e sociedades ambientalmente sustentáveis**. Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 2025.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **As Nações Unidas no Brasil**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br>. Acesso em: 05 jan. 2025.

ONU. (2015). **Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Recuperado de <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2025.

OpenAI. **Revisão textual**. GPT-5.2 versão de 22 jan. 2026. Inteligência artificial. Disponível em: <https://chat.openai.com/>. Acesso em: 22 jan. 2026.

OpenAI. **Imagem representando as fases e etapas de aplicabilidade do modelo ESGRep**. GPT-5.2 versão de 22 jan. 2026. Inteligência artificial. Disponível em: <https://chat.openai.com/>. Acesso em: 22 jan. 2026.

PACTO GLOBAL. **Stilingue e Rede Brasil do Pacto Global lançam estudo sobre a evolução do ESG no Brasil**. Mai. 2021. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/noticia/stilingue-e-rede-brasil-do-pacto-global-lancam-estudo-sobre-a-evolucao-do-esg-no-brasil/>. Acesso em: 04 mar. 2025.

PACTO GLOBAL. **ESG: Entenda o significado da sigla ESG (Ambiental, Social e Governança) e saiba como inserir esses princípios no dia a dia de sua empresa**. 2025a. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>. Acesso em: 15 fev. 2025.

PACTO GLOBAL. **Os Dez Princípios**. 2025b. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/sobre-nos/>. Acesso em: 31 jan. 2025.

PALANDI, Mariana. **Índices ESG como preditivos dos desvios morais das empresas brasileiras**. In: Anais do XXVI Seminários em Administração. Novembro de 2021. Disponível em: <https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/1764.pdf?>. Acesso em: 01 fev. 2022.

PALLARÉS RENAÚ, M.; LÓPEZ FONT, L. **Merco y RepTrak Pulse: Comparación cualitativa de atributos, variables y públicos**, Icono 14, volumen 15 (2), pp. 190-219. doi: 10.7195/ri14.v15i2.1077.

PEREIRA, Adriana Camargo; SILVA, Gilson Zucca da; CARBONARI, Maria Elisa Ehrhardt. **Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PÉREZ, Lucky; HUNT, Dame Vivian; SAMANDARI, Hamid; NUTALL, Robbin; BINIEK, Krysta. **Does ESG really matter – and why?** 10 Ago 2022. McKinsey & Company. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why> Acesso em: 18 ago. 2025.

PRADO, Elisa. **Gestão da reputação: riscos, crise e imagem corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2017.

PWC. **ESG worker preferences study** | PwC. April 22, 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/pwcs-global-workforce-sustainability-study.html> Acesso em: 18 ago. 2025.

REFINITIV. **Environmental, Social And Governance Scores From Refinitiv**. Maio/2022. Disponível em: [https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en\\_us/documents/methodology/refinitiv-esg-scores-methodology.pdf](https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/methodology/refinitiv-esg-scores-methodology.pdf). Acesso em: 01 fev 2022.

REPTRAK. **Reputation Intelligence**. Disponível em: <https://www.reptrak.com/reputation-intelligence/what-is-it/>. Acesso em: 01 fev 2025.

REPUTATION INSTITUTE. **Reputation Institute Brasil**. 2022. Disponível em: <https://reputationinstitutebrasil.wordpress.com/>. Acesso em: 31 jan. 2022.

SASB – *SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD. SASB Standards overview*. 2025. Disponível em: <https://sasb.ifrs.org/standards/>. Acesso em: 18 mai. 2025.

SBTi – *SCIENCE BASED TARGETS. Ambitious corporate climate action*. 2025. Disponível em: <https://sciencebasedtargets.org/> Acesso em: 18 ago. 2025.

SENADO NOTÍCIAS. **Protocolo de Kyoto**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/entenda-o-assunto/protocolo-de-kyoto>. Acesso em: 05 jan. 2025.

SERAPEIM, George; YOON, Aaron. *Stock Price Reactions to ESG News: The Role of ESG Ratings and Disagreement*. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, n. 21-079, 2021.

SILVA NETO, Belmiro da. **Comunicação Corporativa e Reputação**. São Paulo: Saraiva, 2010.

STIU – *STAMFORD INTERNATIONAL UNIVERSITY. How ESG contribute to improve a company's financial performance?* STIU (Thailand). 07 Mai. 2025. Disponível em: <https://www.stamford.edu/how-esg-contribute-to-improve-a-companys-financial-performance/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SISTEMA B – BRASIL. **Homepage**. 2025. Disponível em: <https://sistemabrasil.org/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SUSTENTABILIDADE AGORA. **O que é a norma ABNT PR 2030 e como ela vai influenciar o cenário ESG no Brasil**. Disponível em: <https://sustentabilidadeagora.com.br/abnt-pr-2030/>. Acesso em: 01 mar. 2025.

TAXONOMIA VERDE DA UNIÃO EUROPEIA. *EU taxonomy for sustainable activities*. 2025. Disponível em: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en#:~:text=A%20taxonomia%20da%20UE%20%C3%A9,objetivos%20do%20Pacto%20Ecol%C3%B3gico%20Europeu](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en#:~:text=A%20taxonomia%20da%20UE%20%C3%A9,objetivos%20do%20Pacto%20Ecol%C3%B3gico%20Europeu). Acesso em: 18 ago. 2025.

TCFD – *TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES. Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. 2025. Disponível em: <https://www.fsb-tcfd.org/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

TORQUATO DO REGO, Gaudêncio. **Estratégias de comunicação nas empresas modernas**. In: III Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial. São Paulo: Aberje, 1985. Mimeo.

TORQUATO DO REGO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

UNEP – *UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. Adaptation Gap Report 2025*. Nairobi: United Nations Environment Programme, 2025.

UNFCCC – UNITED NATIONS FRAMEWORK CONVENTION ON CLIMATE CHANGE. **Decision - /CMA.7: New Collective Quantified Goal on Climate Finance**. Belém: United Nations Framework Convention on Climate Change, 2025. Disponível em: <https://unfccc.int>. Acesso em: 29 dez. 2025.

UNITED NATIONS. **The Paris Agreement**. Disponível em: <https://www.un.org/en/climatechange/paris-agreement>. Acesso em: 29 dez 2025.

UNGC – UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **UN Global Compact**. 2025. Disponível em: <https://unglobalcompact.org/>. Acesso em 18 ago. 2025.

UTZ, Sebastian. **Corporate scandals and the reliability of ESG assessments: evidence from an international sample**. *Review of Managerial Science*, v. 13, n. 2, p. 483-511, 2019.

VALENTE, Paulo Gurgel. **Governança corporativa: Guia do conselheiro para empresas familiares ou fechadas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

VANCE, Patricia de Salles; ÂNGELO, Claudio Felisoni de. **Reputação Corporativa: uma revisão teórica**. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 93-108, outubro/dezembro 2007.

VCMI – VOLUNTARY CARBON MARKETS INTEGRITY INITIATIVE. **Claims Code of Practice: Post-COP30 Integrity Standards**. London: Voluntary Carbon Markets Integrity Initiative, 2025.

VOCÊ RH. **A luta pela inclusão: como aumentar a diversidade nas empresas**. 18 dez. 2020. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/especiais/diversidade-empresas/>. Acesso em: 04 mar. 2025.

WBCSD – WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTENTABLE DEVELOPMENT. **CEO Guide to the circular economy**. 2017. Disponível em: [http://docs.wbcsd.org/2017/06/CEO\\_Guide\\_to\\_CE.pdf](http://docs.wbcsd.org/2017/06/CEO_Guide_to_CE.pdf). Acesso em 04 mar. 2025.

WEF – WORLD ECONOMIC FORUM. **World Economic Forum – WEF**. 2025. Disponível em: <https://www.sgb.gov.br/world-economic-forum-wef#:~:text=O%20World%20Economic%20Forum%20%E2%80%93%20WEF,globais%2C%20regionais%20e%20da%20ind%C3%BAstria>. Acesso em: 18 ago. 2025.

WRI BRASIL. 2021. **Mudanças Climáticas: veja 5 grandes resultados do relatório do IPCC**. 2021. Disponível em: [https://www.wribrasil.org.br/noticias/mudancas-climaticas-alarmanes-veja-5-grandes-resultados-do-relatorio-do-ipcc?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiA5pq-BhBuEiwAvkzVZXwYOWDVh6Mdi3rw4djzmVjWRyKAj1DU8IfvMEsoTXo05EHem5ishoCg78QAvD\\_BwE&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google&utm\\_campaign=Clima&utm\\_content=Mudancas\\_climaticas\\_alarmanes\\_veja\\_5\\_grandes\\_resultados\\_do\\_relatorio\\_do\\_IPCC&utm\\_term=mudan%C3%A7as%20clim%C3%A1ticas](https://www.wribrasil.org.br/noticias/mudancas-climaticas-alarmanes-veja-5-grandes-resultados-do-relatorio-do-ipcc?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA5pq-BhBuEiwAvkzVZXwYOWDVh6Mdi3rw4djzmVjWRyKAj1DU8IfvMEsoTXo05EHem5ishoCg78QAvD_BwE&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=Clima&utm_content=Mudancas_climaticas_alarmanes_veja_5_grandes_resultados_do_relatorio_do_IPCC&utm_term=mudan%C3%A7as%20clim%C3%A1ticas). Acesso em: 03 mar. 2025.

## APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### Método ESGRep - Etapa 1

O(a) Sr(a) está convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa para compor uma tese de Doutorado em Processos Tecnológicos e Ambientais que tem o intuito de relacionar práticas de ESG (Sustentabilidade, Social e Governança) e de Reputação Corporativa nas organizações da Região Metropolitana de Sorocaba. A sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, poderá desistir e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a Instituição.

Solicitamos que leia com atenção este **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)** e caso tenha alguma dúvida, entre em contato com o pesquisador(a) responsável e sua equipe de pesquisa, podendo esclarecer dúvidas do projeto e de sua participação pelo e-mail: [merciasegala@gmail.com](mailto:merciasegala@gmail.com) ou telefone (15) 99733-0055.

Informações preliminares:

**TÍTULO DA PESQUISA:** Não basta parecer honesta, tem que ser e se manter honesta: modelo integrado de ESG e Reputação nas práticas corporativas.

**PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL:** Prof. MsC. Mércia Segala Bruns

**ENDEREÇO:** Rua Isa de Lacerda Carvalho, 405 – D24. Portal da Primavera. Sorocaba/SP Cep: 18.087-070

**TELEFONE:** (15) 997330055

**PESQUISADOR PARTICIPANTE:** Prof. Dr. Rogério Augusto Profeta

**ENDEREÇO:** Rodovia Raposo Tavares, Km 92,5, Vila Artura, Sorocaba - SP. CEP: 18023-000.

**TELEFONE:** (15) 99616-3164

**OBJETIVO GERAL DO PROJETO:** Relacionar práticas de ESG (Sustentabilidade, Social e Governança) e de Reputação corporativa, desenvolvendo um modelo integrado de indicadores de ESG e Reputação Corporativa que auxiliem os tomadores de decisão a reconhecerem o estágio de maturidade das organizações e a percepção dos *stakeholders* sobre a reputação organizacional em relação as práticas de ESG.

### PROCEDIMENTOS DE ESTUDO:

Primeira etapa: voltada para representantes das organizações participantes, especialmente lideranças e profissionais diretamente envolvidos na implementação e gestão da agenda ESG.

Segunda etapa: voltada para *stakeholders* externos (clientes, fornecedores, parceiros, membros da comunidade, entre outros) indicados pelos próprios respondentes da primeira etapa.

O instrumento de coleta será um formulário estruturado com base em um checklist desenvolvido a partir da norma ABNT PR 2030 (2024), que contempla indicadores das três dimensões do ESG, além de dimensões adaptadas da metodologia Global RepTrak (2025) relacionadas à reputação corporativa.

Os dados serão analisados por meio de estatística descritiva (frequência, média, desvio padrão) e análise comparativa entre os grupos (empresa x *stakeholders*), buscando identificar níveis de coerência entre discurso institucional e práticas percebidas. Os dados serão organizados e tratados com o apoio de softwares de planilhas eletrônicas (como Excel ou Google Sheets) e, se necessário, ferramentas estatísticas básicas.

**Confidencialidade da pesquisa:** As informações obtidas nesta pesquisa serão analisadas conjuntamente e será mantido sigilo do participante e da organização analisada. Os resultados serão divulgados em eventos e publicações futuras. Você tem o direito de ser mantido atualizado sobre os resultados da pesquisa.

**Tempo de resposta do questionário:** 5 minutos

Em caso de dúvidas sobre esta pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores, que estão discriminados no início deste documento. Ainda, em caso de denúncias ou dúvidas sobre outras questões éticas, você poderá entrar em contato com a Secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos (CEP/Uniso), nos seguintes horários: segundas e sextas-feiras, das 08h30 às 12h e às quartas-feiras das 14h às 16h, situado na Rodovia Raposo Tavares, Km 92,5; CEP 18023-000 Sorocaba/SP; telefone (15) 2101-7085; e-mail: [cep@uniso.br](mailto:cep@uniso.br)

*O participante da pesquisa receberá uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), após o preenchimento do formulário eletrônico, no e-mail indicado, pois a coleta de dados será realizada em ambiente virtual, em conformidade com o preconizado no item 4, destaque 2, do Comunicado SEI/MS – 0015188696, de 05.06.2020, ou pode acessá-lo clicando [aqui](#).*

*\* Indica uma pergunta obrigatória*

E-mail\*: \_\_\_\_\_  
(quebra de página)

### TERMO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPANTE DA PESQUISA

Declaro que li as informações contidas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do projeto intitulado: **NÃO BASTA PARECER HONESTA, TEM QUE SER E SE MANTER HONESTA: MODELO INTEGRADO DE ESG E REPUTAÇÃO NAS PRÁTICAS CORPORATIVAS**, que tem como pesquisador(a) responsável Mércia Segala Bruns, e equipe de pesquisa Prof. Dr. Rogério Augusto Profeta, e fui devidamente informado(a) dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade do relato e concordo em participar.

Foi garantido ao participante da pesquisa:

- Que todas as informações obtidas a seu respeito neste estudo, serão analisadas em conjunto com as de outros participantes, não sendo divulgada a sua identificação ou de outros participantes em nenhum momento;
- Que pode retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade;
- A qualquer momento, se for de seu interesse, pode ter acesso a todas as informações obtidas a seu respeito;
- Quando o estudo for finalizado, será informado sobre os principais resultados e conclusões obtidos neste estudo, bem como sobre a possibilidade de publicação destes dados em revista ou apresentação em encontros científicos.

Declaro que tenho ciência que receberei uma via original do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ao final do preenchimento do questionário e concordo em participar da pesquisa.

( ) De acordo\*

( ) Não

*(quebra de página)*

### **Identificação da Organização**

A identificação da organização nesse momento é necessária para o cruzamento dos dados com as informações dos *stakeholders*. Os nomes das empresas serão identificados na apresentação dos resultados do estudo como "Empresa A", "Empresa B", "Empresa C" e assim sucessivamente, garantindo a confidencialidade das organizações e a legitimidade da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).

**Insira o nome social da organização:** \_\_\_\_\_

**Como a sua empresa se identifica?**

( ) Nacional ( ) Multinacional ( ) Estatal/Pública ( ) Economia Mista

**Aponte o segmento de atuação da companhia:**

- Agropecuário (Agrobusiness): Agricultura, pecuária, agronegócio, produção de insumos agrícolas.
- Industrial/Indústria de Transformação: Alimentos e bebidas, Têxtil, Automobilística, Metalúrgica, Química e Petroquímica, Farmacêutica, Eletroeletrônicos, Construção Civil, Materiais de Construção.
- Comércio: Atacadista, Varejista e E-commerce.
- Serviços: Financeiros (bancos e corretoras), logística e transporte, Tecnologia da Informação, Saúde (hospitais, clínicas), Educação, Turismo e Lazer, Comunicação e Marketing, Jurídico e Advocacia, Seguros, Consultorias
- Infraestrutura e Utilidade Pública: Energia (elétrica, solar, eólica), Saneamento, Telecomunicações, Transporte público.
- Terceiro Setor/Organizações Sociais: ONGs, Fundações, Associações, Instituições sem fins lucrativos.
- Setor Público/Governamental: Administração direta e indireta, Empresas públicas, Autarquias, Estatais
- Instituições Financeiras Não Bancárias: Cooperativas de crédito, Fintechs, Instituições de pagamento
- Startups e Inovação: Tecnologias emergentes, Soluções disruptivas, Negócios escaláveis

**Aponte em qual das faixas de receita, aproximadamente, encontra-se a organização que você representa. \***

( ) Microempresa (ME): Faturamento anual de até R\$ 360 mil.

( ) Pequena Empresa (EPP): Faturamento anual superior a R\$ 360 mil e até R\$ 4,8 milhões.

( ) Média Empresa: Faturamento anual superior a R\$ 4,8 milhões e até R\$ 20 milhões.

( ) Grande Empresa: Faturamento anual superior a R\$ 20 milhões.

**Identifique o seu vínculo com a organização.\***

( ) Nível Estratégico: Presidência ou Diretoria

( ) Nível Tático: Líder de Departamento(s)

( ) Nível Operacional: Funcionário/Colaborador operacional

**Você participou ativamente do processo de implantação das práticas relacionadas à ESG na organização em que atua?\***

☐ Sim ☐ Não

*(quebra de página)*

### **Dimensão Ambiental (Environmental)**

#### **Tema: Mudanças Climáticas**

**Mitigação de emissões de gases de efeito estufa (GEE)** - Em que grau de comprometimento a organização adota práticas sistemáticas para mitigar suas emissões de gases de efeito estufa (GEE), conforme orientações da Política Nacional sobre Mudança do Clima e da ABNT PR 2030-1:2024?\*

☐ Atende Totalmente ☐ Atende parcialmente ☐ Não Atende ☐ Não aplicável à organização

**Adaptação às mudanças climáticas** - A organização implementa medidas e estratégias voltadas à redução da vulnerabilidade de seus processos, pessoas e estruturas diante dos impactos das mudanças climáticas.\*

☐ Atende Totalmente ☐ Atende parcialmente ☐ Não Atende ☐ Não aplicável à organização

**Eficiência energética** - A organização adota práticas e instrumentos voltados à melhoria da eficiência energética em seus processos, instalações, equipamentos e serviços.\*

☐ Atende Totalmente ☐ Atende parcialmente ☐ Não Atende ☐ Não aplicável à organização

#### **Recursos Hídricos**

**Uso da Água** - A organização adota práticas responsáveis, conscientes e integradas para a gestão da água, considerando os princípios da Política Nacional de Recursos Hídricos e as exigências crescentes por segurança hídrica.\*

☐ Atende Totalmente ☐ Atende parcialmente ☐ Não Atende ☐ Não aplicável à organização

**Gestão de efluentes** - A organização adota práticas adequadas e legalmente compatíveis para o gerenciamento, tratamento e disposição de efluentes líquidos oriundos de suas atividades operacionais\*

☐ Atende Totalmente ☐ Atende parcialmente ☐ Não Atende ☐ Não aplicável à organização

#### **Biodiversidade e serviços ecossistêmicos**

**Conservação e uso sustentável da biodiversidade** - A organização promove a conservação da biodiversidade e o uso sustentável de seus componentes, considerando práticas que promovam a preservação dos serviços ecossistêmicos e evitem a degradação da diversidade biológica ao longo do tempo.\*

☐ Atende Totalmente ☐ Atende parcialmente ☐ Não Atende ☐ Não aplicável à organização

**Conservação e uso sustentável dos oceanos** - A organização promove a consciência dos *stakeholders* e ação da organização em relação aos impactos e dependências dos oceanos, mares e regiões costeiras, considerando sua inserção direta ou indireta na dinâmica desses ecossistemas.\*

☐ Atende Totalmente ☐ Atende parcialmente ☐ Não Atende ☐ Não aplicável à organização

**Uso sustentável do solo** - A organização adota práticas responsáveis e sustentáveis no uso do solo, considerando sua função vital para os ecossistemas, segurança alimentar, biodiversidade e equilíbrio climático?\*

☐ Atende Totalmente ☐ Atende parcialmente ☐ Não Atende ☐ Não aplicável à organização

#### **Economia circular e gestão de resíduos**

**Economia circular** - A organização adota princípios e práticas de economia circular como estratégia para redução da extração de recursos naturais, minimização da geração de resíduos e maximização do valor ao longo do ciclo de vida dos produtos.\*

☐ Atende Totalmente ☐ Atende parcialmente ☐ Não Atende ☐ Não aplicável à organização

**Gestão de resíduos** - A organização adota práticas eficazes de gestão de resíduos sólidos, promovendo a valorização dos materiais e o cumprimento das diretrizes estabelecidas pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS).\*

☐ Atende Totalmente ☐ Atende parcialmente ☐ Não Atende ☐ Não aplicável à organização

#### **Gestão ambiental e prevenção da poluição**

**Gestão ambiental** - A organização implementa práticas e sistemas eficazes para gerenciar e melhorar seu desempenho ambiental, atendendo aos requisitos legais e otimizando o uso de recursos naturais.\*

☐ Atende Totalmente ☐ Atende parcialmente ☐ Não Atende ☐ Não aplicável à organização

**Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações)** - A organização adota medidas eficazes para controlar, reduzir e prevenir a poluição sonora em suas operações, protegendo tanto a qualidade de vida das pessoas quanto o equilíbrio dos ecossistemas.\*

☐ Atende Totalmente ☐ Atende parcialmente ☐ Não Atende ☐ Não aplicável à organização

**Qualidade do ar (emissão de poluentes)** - A organização adota práticas e processos eficazes para controlar, reduzir e monitorar as emissões atmosféricas em suas operações, garantindo que os níveis de poluentes não excedam os limites estabelecidos pela legislação ambiental vigente.\*

☐ Atende Totalmente ☐ Atende parcialmente ☐ Não Atende ☐ Não aplicável à organização

**Gerenciamento de áreas contaminadas** - Avalia a forma como a organização lida com a presença de áreas contaminadas, ou com a possibilidade de contaminação no entorno de suas operações.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Produtos perigosos** - Avalia a forma como a organização gerencia e controla o uso, o armazenamento, o transporte e o descarte de produtos perigosos, com foco na proteção da saúde humana, segurança e meio ambiente.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

*(quebra de página)*

### **Dimensão Social (Social)**

#### **Diálogo social e desenvolvimento territorial**

**Investimento social privado** - O investimento social privado (ISP) é realizado de forma planejada, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da organização, considerando a escuta ativa das comunidades e a articulação com políticas públicas e demais partes interessadas, observando se há mensuração dos impactos sociais e ambientais gerados, priorizando resultados efetivos e duradouros para a sociedade.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Diálogo e engajamento das partes interessadas** - A organização identifica, envolve e estabelece diálogo frequente com suas partes interessadas (*stakeholders*).\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Impacto social** - A organização é capaz de identificar, gerenciar e mitigar impactos sociais, promovendo relações construtivas e participativas com as comunidades afetadas.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

#### **Direitos Humanos**

**Respeito aos direitos humanos** - A organização atua na proteção, promoção e respeito aos direitos humanos em todas as suas atividades, relações e áreas de influência.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Combate ao trabalho forçado ou compulsório** - A organização adota medidas eficazes para identificar, prevenir e erradicar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório em suas operações e cadeia de valor.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Combate ao trabalho infantil** - A organização adota medidas para identificar, prevenir e eliminar o trabalho infantil em suas atividades e na cadeia de valor, em conformidade com a legislação nacional e tratados internacionais.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

#### **Diversidade, equidade e inclusão**

**Políticas e práticas de diversidade e equidade** - A organização adota políticas, práticas e uma cultura organizacional que promovam a valorização da diversidade, assegurem equidade de oportunidades e estimulem ambientes inclusivos.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Cultura e promoção da inclusão** - A organização incentiva a prática estratégica da inclusão com medidas de equidade de grupos diversos, com programas de sensibilização, capacitação e comunicação sobre diversidade, inclusão e combate à discriminação.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

#### **Relações e práticas de trabalhos**

**Desenvolvimento profissional** - A organização demonstra comprometimento com o aprimoramento contínuo das competências dos trabalhadores, com políticas de capacitação estruturadas que contribuem para o crescimento pessoal e profissional, alinhados aos objetivos da organização.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Saúde e segurança ocupacional** - A organização coloca em prática, políticas e medidas preventivas para garantir a saúde e segurança dos trabalhadores, protegendo-os contra riscos ocupacionais e promovendo um ambiente de trabalho seguro e saudável.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Qualidade de vida** - A organização adota práticas e iniciativas para promover a qualidade de vida dos trabalhadores, com ênfase no bem-estar físico e mental, saúde ocupacional, relações interpessoais saudáveis e adaptação às mudanças demográficas da sociedade.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Liberdade de associação** - A organização adota práticas em relação ao reconhecimento e à promoção da liberdade de associação e do direito à negociação coletiva, em conformidade com os princípios estabelecidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT).\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Política de remuneração e benefícios** - A organização adota práticas de transparência, equidade e eficácia na definição de políticas de remuneração e benefícios, garantindo que sejam adequadas para atrair, reter e engajar os trabalhadores de forma justa e motivadora.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor**

**Relacionamento com consumidores e clientes** - A organização está comprometida com práticas éticas, transparentes e sustentáveis no relacionamento com seu público consumidor, promovendo valor social, ambiental e econômico.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Relacionamento com os fornecedores** - A organização estabelece relações sustentáveis, éticas e responsáveis com seus fornecedores e demais integrantes da cadeia de suprimentos, promovendo desenvolvimento conjunto e impactos positivos.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

*(quebra de página)*

## **Dimensão Governança (Governance)**

### **Governança Corporativa**

**Estrutura e composição da governança corporativa** - A organização possui estrutura organizacional de governança de forma clara, funcional e orientada à sustentabilidade, permitindo decisões responsáveis, ágeis e alinhadas aos princípios éticos e aos impactos econômicos, sociais e ambientais.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade** - A organização integra a sustentabilidade na gestão organizacional por meio do alinhamento entre propósitos, estratégias, políticas e indicadores, com base nas diretrizes ESG (ambiental, social e de governança).\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

### **Conduta empresarial**

**Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção** - A organização estimula práticas de *compliance* e realiza programas de integridade como instrumentos fundamentais para garantir o cumprimento de obrigações legais e compromissos voluntários, promovendo a cultura ética, a integridade organizacional e a sustentabilidade dos negócios.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste)** - A organização estimula constantemente as condutas concorrenciais éticas dentro do escopo ESG, com ênfase em evitar práticas ilegais ou abusivas que prejudiquem a livre concorrência e a economia de mercado.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Engajamento das partes interessadas** - A organização envolve e engaja as partes interessadas (*stakeholders*) nos processos decisórios e de gestão organizacional, com base no diálogo contínuo e responsivo.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

### **Práticas de controle e gestão**

**Gestão de riscos do negócio** - A organização desenvolve e implementa a gestão coordenada dos riscos e oportunidades que podem afetar os objetivos organizacionais, como parte integrante da governança.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Controles internos** - A organização realiza a implementação e monitoramento de controles internos eficazes, visando mitigar riscos e assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais por meio de políticas, procedimentos, monitoramento e avaliação contínua da eficácia dos controles internos.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Auditorias interna e externa** - A organização realiza a avaliação sistemática e independente de processos organizacionais, por meio de auditorias internas e externas, visando à verificação de conformidade com requisitos e à recomendação de melhorias que assegurem eficácia, transparência e mitigação de riscos.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Ambiente legal e regulatório** - A organização cumpre as leis e regulamentações aplicáveis às suas operações, com foco em práticas ESG, promovendo a governança corporativa responsável e sustentando a longevidade e a responsabilidade social e ambiental da empresa.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Gestão da segurança da informação** - A organização demonstra preocupação e coloca em prática ações relacionadas à segurança da informação como elemento estratégico para proteger ativos informacionais da organização, garantindo confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados — especialmente frente à digitalização e ao aumento dos riscos cibernéticos.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Privacidade de dados pessoais** - A organização demonstra de forma evidente a proteção dos dados pessoais — incluindo dados sensíveis — como parte dos direitos fundamentais da pessoa natural, garantindo privacidade, segurança e transparência no tratamento desses dados pelas organizações.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

### Transparência na gestão

**Responsabilização (prestação de contas)** - A organização demonstra efetivamente a responsabilização (ou accountability) no contexto organizacional e institucional, como um compromisso ético e prático de transparência, prestação de contas e resposta à sociedade.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado** - A organização publica o relatório ESG como ferramenta estratégica de transparência, comunicação e prestação de contas entre a organização e suas partes interessadas (*stakeholders*), incluindo investidores, sociedade e instituições financeiras.\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

(quebra de página)

### Dimensão Reputacional

**Geral** - De modo geral, em que medida o desempenho da organização demonstra compromisso consciente, ética em suas ações, transparência nas formas de comunicação e relacionamento e atende às expectativas em relação a práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) gerando impacto positivo na sociedade?\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Ambiental** - Em que medida a organização implementa práticas ambientais responsáveis voltadas à mitigação das emissões de gases do efeito estufa, adaptação às mudanças climáticas, uso eficiente de recursos naturais (como água e energia), gestão de efluentes e resíduos, conservação da biodiversidade e dos oceanos, uso sustentável do solo, economia circular, controle de poluentes atmosféricos e sonoros, gestão de áreas contaminadas, e manejo seguro de produtos perigosos?\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Social** - Em que medida a organização adota práticas responsáveis e inclusivas voltadas ao investimento social, respeito aos direitos humanos, combate ao trabalho infantil e forçado, diversidade e equidade, desenvolvimento profissional, segurança e qualidade de vida no trabalho, bem como políticas justas de remuneração, diálogo com partes interessadas e relacionamento ético com consumidores, fornecedores e comunidades?\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Governança** - Em que medida a organização adota práticas estruturadas e transparentes de governança corporativa que integrem propósito sustentável, programas de integridade e *compliance* (incluindo anticorrupção e antitruste), engajamento das partes interessadas, gestão de riscos e controles internos, auditorias, conformidade legal e regulatória, proteção de dados, prestação de contas e a publicação de relatórios ESG ou de sustentabilidade?\*\*\*

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

Analise as afirmações e identifique a melhor opção de resposta sobre a organização.\*

| Afirmações                                                                                                | Sim, com certeza | Sim, com ressalvas | Não, definitivamente |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|----------------------|
| Eu RECOMENDARIA os produtos e serviços da Empresa.                                                        |                  |                    |                      |
| EU DIRIA ALGO POSITIVO sobre a Empresa.                                                                   |                  |                    |                      |
| Eu daria o BENEFÍCIO DA DÚVIDA à Empresa se ela estivesse enfrentando uma crise                           |                  |                    |                      |
| Se a Empresa enfrentasse um problema com um produto ou serviço, eu CONFIARIA que ela faria a coisa certa. |                  |                    |                      |

|                                                                                                           |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| Se eu tivesse a oportunidade, COMPRAREI os produtos ou serviços da Empresa                                |  |  |  |
| Se eu tivesse a oportunidade, INVESTIRIA na Empresa                                                       |  |  |  |
| Se eu tivesse a oportunidade, indicaria para que outros TRABALHASSEM PARA a Empresa                       |  |  |  |
| Eu RECOMENDARIA os produtos e serviços da Empresa.                                                        |  |  |  |
| EU DIRIA ALGO POSITIVO sobre a Empresa.                                                                   |  |  |  |
| Eu daria o BENEFÍCIO DA DÚVIDA à Empresa se ela estivesse enfrentando uma crise                           |  |  |  |
| Se a Empresa enfrentasse um problema com um produto ou serviço, eu CONFIARIA que ela faria a coisa certa. |  |  |  |
| Se eu tivesse a oportunidade, COMPRAREI os produtos ou serviços da Empresa                                |  |  |  |
| Se eu tivesse a oportunidade, INVESTIRIA na Empresa                                                       |  |  |  |
| Se eu tivesse a oportunidade, indicaria para que outros TRABALHASSEM PARA a Empresa                       |  |  |  |

### Área exclusiva para Etapa 1

#### INDICAÇÕES -

Para que esta pesquisa atenda os objetivos geral e específicos que prevê analisar a reputação das organizações com base nas práticas relacionadas à ESG, torna-se necessária a análise cruzada das informações coletando-se a percepção dos *stakeholders* (públicos de relacionamento).

Portanto, há duas possibilidades de você contribuir de maneira completa com esta pesquisa.

a) Enviando voluntariamente o seguinte *link* de pesquisa para os *stakeholders* externos da sua organização (clientes, fornecedores, parceiros, membros da comunidade, entre outros) - [LINK AQUI](https://forms.gle/fX6ekbnYSvm8ZbXA6) (copie e cole: <https://forms.gle/fX6ekbnYSvm8ZbXA6>)

ou

b) indicando, nos campos abaixo, contatos de públicos de relacionamento externos da sua organização para que a pesquisadora possa solicitar o preenchimento voluntário do formulário.

Indicação 1 - Inserir endereço eletrônico de e-mail ou número de contato telefônico (WhatsApp):

Indicação 2 - Inserir endereço eletrônico de e-mail ou número de contato telefônico (WhatsApp):

Indicação 3 - Inserir endereço eletrônico de e-mail ou número de contato telefônico (WhatsApp):

Indicação 4 - Inserir endereço eletrônico de e-mail ou número de contato telefônico (WhatsApp):

Indicação 5 - Inserir endereço eletrônico de e-mail ou número de contato telefônico (WhatsApp):

#### Agradecimento!

Muito obrigada pela sua imensa contribuição até aqui!

Você receberá o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em seu e-mail ao finalizar o envio do questionário. Mércia Segala Bruns

### Área exclusiva para Etapa 2

Na sua opinião, a preocupação das organizações deveria estar focada conforme o grau de prioridade em:

|                                                                                | Extremamente prioritária | Prioritário | Neutro | Pouco prioritário | Não prioritário |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|--------|-------------------|-----------------|
| Produtos e serviços de alta qualidade e que atendem a necessidade dos clientes |                          |             |        |                   |                 |
| Desempenho organizacional                                                      |                          |             |        |                   |                 |
| Inovação adaptável a mudanças sociais                                          |                          |             |        |                   |                 |

|                                                        |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Ambiente de trabalho justo e igualitário               |  |  |  |  |  |
| Liderança estratégica de pessoas                       |  |  |  |  |  |
| Conduta ética, responsável e transparente nos negócios |  |  |  |  |  |
| Cidadania e impactos positivos na sociedade            |  |  |  |  |  |
| Sustentabilidade e redução dos impactos ambientais     |  |  |  |  |  |
| Reputação favorável da organização                     |  |  |  |  |  |

Você considera que as ações relacionadas ao ESG praticadas pela organização são favoráveis para a imagem e reputação positiva da organização e podem ser percebidas pelos seus públicos de relacionamento e interesse?

( ) Atende Totalmente ( ) Atende parcialmente ( ) Não Atende ( ) Não aplicável à organização

**Agradecimento!**

Muito obrigada pela sua imensa contribuição até aqui!

Você receberá o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em seu e-mail ao finalizar o envio do questionário. Mércia Segala Bruns

## **APÊNCIDE B – TERMO DE CONSTENIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Sorocaba, 30 de abril de 2025.

O(a) Sr(a). está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) desta pesquisa. A sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, poderá desistir e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a Instituição.

Solicitamos que leia com atenção este termo e caso tenha alguma dúvida, entre em contato com o pesquisador(a) responsável e sua equipe de pesquisa, podendo esclarecer dúvidas do projeto e de sua participação.

*Como participante da pesquisa você receberá uma cópia do TCLE, após o preenchimento do formulário eletrônico, no e-mail indicado, pois a coleta de dados será realizada em ambiente virtual, em conformidade com o preconizado no item 4, destaque 2, do Comunicado SEI/MS – 0015188696, de 05.06.2020.*

#### **1. INFORMAÇÕES PRELIMINARES**

|                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TÍTULO DA PESQUISA:</b> Não basta parecer honesta, tem que ser e se manter honesta: modelo integrado de ESG e Reputação nas práticas corporativas. |
| <b>PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL:</b> Prof. MsC. Mércia Segala Bruns                                                                                     |
| <b>ENDEREÇO:</b> Rua Isa de Lacerda Carvalho, 405 – D24. Portal da Primavera. Sorocaba/SP Cep: 18.087-070                                             |
| <b>TELEFONE:</b> (15) 997330055                                                                                                                       |
| <b>PESQUISADOR PARTICIPANTE:</b> Prof. Dr. Rogério Augusto Profeta                                                                                    |
| <b>ENDEREÇO:</b> Rodovia Raposo Tavares, Km 92,5, Vila Artura, Sorocaba - SP. CEP: 18023-000.                                                         |
| <b>TELEFONE:</b> (15) 99616-3164                                                                                                                      |

#### **2. DETALHAMENTO DO ESTUDO**

### **Objetivos:**

**Objetivo Geral** - Relacionar práticas de ESG (Sustentabilidade, Social e Governança) e de reputação corporativa, desenvolvendo um modelo integrado de indicadores de ESG e reputação corporativa que auxiliem os tomadores de decisão a reconhecerem o estágio de maturidade das organizações e a percepção dos *stakeholders* sobre a reputação organizacional em relação as práticas de ESG.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar as matrizes conceituais e o desenvolvimento histórico dos conceitos de reputação corporativa e ESG, em especial, no campo da Administração e das Relações Públicas, a partir de autores seminais e de resultados de estudos desenvolvidos sobre o tema nos últimos cinco anos;
- Identificar indicadores comuns e distintos em metodologias validadas e utilizadas para avaliar práticas de ESG e reputação corporativa, construindo uma proposta de modelo integrado de avaliação ESG e de reputação corporativa a ser testado no contexto brasileiro;
- Avaliar o desempenho em relação a métricas de ESG e reputação corporativa de empresas brasileiras localizadas na região de Sorocaba/SP.
- Verificar as relações existentes entre as variáveis relacionadas a ESG e à reputação corporativa utilizadas no modelo aplicado às empresas pesquisadas.

**Procedimentos do estudo:** A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa e de natureza descritiva e analítica. É aplicada, pois busca gerar conhecimento útil para a prática organizacional; quantitativa, por utilizar instrumentos estruturados e indicadores mensuráveis; e descritiva e analítica, ao mesmo tempo que descreve a realidade observada e analisa relações entre variáveis como práticas ESG, discurso institucional e percepção dos *stakeholders*.

Adota-se um delineamento transversal, realizado em um único momento de coleta, e de caráter não experimental, uma vez que não há manipulação de variáveis, mas sim a observação e análise de práticas organizacionais já existentes.

A pesquisa será conduzida em duas etapas, ambas com aplicação de questionários estruturados online:

1. Primeira etapa: voltada para representantes das organizações participantes, especialmente lideranças e profissionais diretamente envolvidos na implementação e gestão da agenda ESG.
2. Segunda etapa: voltada para *stakeholders* externos (clientes, fornecedores, parceiros, membros da comunidade, entre outros) indicados pelos próprios respondentes da primeira etapa.

O instrumento de coleta será um formulário estruturado com base em um checklist desenvolvido a partir da norma ABNT PR 2030 (2024), que contempla indicadores das três dimensões do ESG, além de dimensões adaptadas da metodologia *Global RepTrak* (2025) relacionadas à reputação corporativa.

Cada dimensão será operacionalizada em indicadores verificáveis, organizados em blocos de perguntas com escalas de concordância, múltipla escolha e, eventualmente, questões abertas para comentários adicionais.

A amostra da pesquisa será não probabilística, por conveniência, composta por organizações privadas estabelecidas na Região Metropolitana de Sorocaba/SP, convidadas por meio da publicação na rede *LinkedIn*. O tamanho mínimo estimado da amostra será de:

- 10 organizações participantes na primeira etapa, com pelo menos 1 respondente por empresa, preferencialmente responsável por ESG ou comunicação institucional.
- 20 *stakeholders* na segunda etapa, sendo indicados pelos respondentes da primeira fase, com o objetivo de garantir ao menos 2 *stakeholders* por organização (um interno e outro externo) para comparação cruzada de percepções.

A amostra poderá ser ampliada, caso haja maior adesão voluntária, e será composta respeitando critérios de diversidade entre setores econômicos.

Os dados serão analisados por meio de estatística descritiva (frequência, média, desvio padrão) e análise comparativa entre os grupos (empresa x *stakeholder*), buscando identificar níveis de coerência entre discurso institucional e práticas percebidas. Será empregada a técnica de triangulação das fontes, a fim de cruzar as percepções dos dois grupos e validar os resultados.

Os dados serão organizados e tratados com o apoio de softwares de planilhas eletrônicas (como Excel ou Google Sheets) e, se necessário, ferramentas estatísticas básicas.

**Riscos, desconfortos e o como o participante será atendido neste caso:**

Esta pesquisa envolve riscos mínimos aos participantes, uma vez que se trata da aplicação de questionários estruturados online voltados à percepção e práticas relacionadas à agenda ESG e à reputação corporativa. No entanto, mesmo em estudos com esse perfil, podem ocorrer riscos de ordem psíquica, moral e/ou social, especialmente relacionados à exposição de opiniões institucionais, críticas internas ou percepções negativas sobre a organização.

Os principais riscos identificados são:

- Risco psíquico: desconforto ao refletir ou responder sobre falhas, incoerências ou desafios enfrentados na implementação do ESG na organização.
- Risco moral/social: possibilidade de constrangimento em casos em que a percepção do participante divergir da política oficial da empresa, ou caso informações críticas possam, de forma indireta, ser atribuídas a ele.
- Risco de identificação indireta: ainda que os questionários sejam anônimos, em ambientes organizacionais restritos, certas respostas podem levantar hipóteses sobre a identidade do respondente.

Para minimização desses riscos, as seguintes medidas serão adotadas:

- Consentimento livre e esclarecido: todos os participantes receberão um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes de iniciar o questionário, informando sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos, a voluntariedade da participação, os riscos e as garantias de sigilo.
- Anônimo e sigiloso: os questionários não solicitarão dados pessoais identificáveis, e as informações serão tratadas de forma estritamente confidencial. Os dados serão analisados apenas de forma agregada.
- Liberdade de desistência: os participantes poderão recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem prejuízo algum.
- Ambiente virtual seguro: a coleta de dados será realizada por meio de plataformas online com acesso restrito e armazenamento protegido por senha em computador pessoal, seguindo os princípios da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).

Com essas ações, busca-se garantir o bem-estar dos participantes, assegurando que a pesquisa seja conduzida com ética, respeito e responsabilidade científica.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Benefícios:</b> A presente pesquisa traz benefícios tanto para os participantes quanto para a sociedade em geral, sendo que os riscos envolvidos são mínimos e amplamente superados pelos ganhos potenciais.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para as organizações participantes: possibilidade de diagnosticar o grau de alinhamento entre suas práticas ESG e sua reputação institucional, com base em metodologias reconhecidas (ABNT PR 2030 e <i>Global RepTrak</i>), o que pode subsidiar melhorias internas, revisão de estratégias e reforço da transparência institucional.</li> <li>• Para os <i>stakeholders</i> respondentes: oportunidade de expressar suas percepções de maneira segura e anônima, contribuindo para uma relação mais ética e participativa entre empresas e públicos de interesse.</li> <li>• Para o meio acadêmico e científico: ampliação da base de estudos sobre a relação entre ESG e reputação corporativa no contexto brasileiro, com ênfase em realidades regionais fora dos grandes centros urbanos.</li> <li>• Para a sociedade: geração de conhecimento que pode fomentar práticas empresariais mais éticas, sustentáveis e coerentes com os discursos públicos, fortalecendo a confiança dos cidadãos nas instituições privadas.</li> <li>• Para políticas públicas e regulatórias: os resultados poderão embasar discussões futuras sobre regulação da responsabilidade corporativa e transparência no setor privado.</li> </ul> |
| <p><b>Custo/reembolso para o participante:</b> Não haverá nenhuma despesa pessoal para o participante em qualquer fase do estudo. Também não haverá pagamento por participação nesta pesquisa. Há garantia de indenização diante de eventuais danos decorrentes diretamente da pesquisa.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>Confidencialidade da pesquisa:</b> As informações obtidas nesta pesquisa serão analisadas conjuntamente e será mantido sigilo dos participantes e das organizações citadas. As organizações que participarem do estudo não terão seus nomes citados e serão nomeadas na tese como “Empresa A”, “Empresa B” e assim sucessivamente. Os resultados serão divulgados em eventos e publicações futuras. Você tem o direito de ser mantido atualizado sobre os resultados da pesquisa.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## CONTATO:

Em caso de dúvidas sobre esta pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores, que estão discriminados no início deste documento.

Em caso de denúncias ou dúvidas sobre outras questões éticas, você poderá entrar em contato com a Secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos (CEP/Uniso), nos seguintes horários: segundas e sextas-feiras, das 08h30 às 12h e às quartas-feiras das 14h às 16h, situado na Rodovia Raposo Tavares, Km 92,5; CEP 18023-000 Sorocaba/SP; telefone (15) 2101-7085; e-mail: [cep@uniso.br](mailto:cep@uniso.br)

Assinatura do pesquisador responsável:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. Segala Bruns', with a stylized, flowing script.

Mércia Segala Bruns