

**SUSTENTABILIDADE
EMPRESARIAL E ESG:
DESAFIOS
ADMINISTRATIVOS NA
CONSTRUÇÃO DE
ORGANIZAÇÕES
SOCIALMENTE
RESPONSÁVEIS**

**CORPORATE SUSTAINABILITY AND ESG: ADMINISTRATIVE CHALLENGES
IN BUILDING SOCIALLY RESPONSIBLE ORGANIZATIONS**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 23/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/787462299](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/787462299)

Thomé Bayma Oestreicher¹

Rubens Savaris Leal²

Fabio Antonio da Silva Arruda³

Nayara Carolina Ribeiro Tavares Viana⁴

Cibely Maria Ferreira de Abreu⁵

Ivan Carlos Moura da Cunha⁶

Fernanda Ernesto Machado Félix de Castro⁷

Valquíria do Nascimento Tavares⁸

Murillo Nazareno Cavalcante Aguiar⁹

RESUMO

A crescente valorização da sustentabilidade empresarial tem ampliado a incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança, sintetizados pela sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*), aos processos de planejamento, gestão de riscos, alocação de capital, relacionamento com stakeholders e prestação de contas das organizações. Este artigo analisa os principais desafios administrativos envolvidos na integração dos fatores ESG à estratégia corporativa, discutindo suas implicações para a responsabilidade social, a governança, a competitividade e a geração de valor no longo prazo. A pesquisa possui abordagem qualitativa, caráter descritivo e natureza bibliográfica e documental, fundamentando-se em autores como Freeman, Carroll, Elkington, Porter e Kramer, Eccles, Ioannou e Serafeim, Friede, Busch e Bassen, Khan, Serafeim e Yoon, Delmas e Burbano e Berg, Kölbel e Rigobon. Complementarmente, examinam-se documentos regulatórios e relatórios corporativos publicados por Vale, Suzano e Itaú Unibanco referentes ao exercício de 2025, utilizados como exemplos de institucionalização das agendas de sustentabilidade em diferentes setores econômicos. A análise demonstra que a efetividade do ESG depende de sua integração aos processos centrais da administração e não apenas da produção de relatórios ou compromissos públicos. Entre os principais obstáculos identificados encontram-se resistência cultural, fragmentação organizacional, dificuldades de mensuração, heterogeneidade dos ratings ESG, custos de adaptação, gestão da cadeia de valor, estabelecimento de métricas materiais e riscos de *greenwashing*. A literatura indica que práticas de sustentabilidade materialmente relevantes podem estar associadas a desempenho financeiro, reputação, resiliência e redução de riscos, embora essa relação varie conforme setor, qualidade da gestão, horizonte temporal e materialidade das

iniciativas. O avanço dos padrões IFRS S1 e IFRS S2 e das normas europeias de divulgação demonstra crescente institucionalização das informações de sustentabilidade. No Brasil, entretanto, a Resolução CVM nº 244/2026 revogou a obrigatoriedade anteriormente prevista de adoção do reporte ISSB pelas companhias abertas, mantendo um regime voluntário estruturado. Conclui-se que a sustentabilidade empresarial passou a constituir dimensão estratégica da gestão contemporânea, mas sua capacidade de gerar legitimidade e valor depende de governança efetiva, indicadores verificáveis, coerência entre discurso e prática e incorporação dos fatores socioambientais às decisões organizacionais.

Palavras-chave: ESG; Sustentabilidade empresarial; Responsabilidade social; Gestão estratégica; Governança corporativa; Stakeholders; Riscos socioambientais.

ABSTRACT

The increasing relevance of corporate sustainability has expanded the incorporation of environmental, social, and governance criteria, summarized by the acronym ESG, into corporate planning, risk management, capital allocation, stakeholder relations, and accountability processes. This article analyzes the main administrative challenges associated with integrating ESG factors into corporate strategy, discussing their implications for social responsibility, governance, competitiveness, and long-term value creation. The research adopts a qualitative and descriptive approach based on bibliographic and documentary analysis, drawing on authors such as Freeman, Carroll, Elkington, Porter and Kramer, Eccles, Ioannou and Serafeim, Friede, Busch and Bassen, Khan, Serafeim and Yoon, Delmas and Burbano, and Berg, Kölbel and Rigobon. In addition, regulatory documents and corporate reports

published by Vale, Suzano, and Itaú Unibanco for the 2025 fiscal year are examined as examples of the institutionalization of sustainability agendas across different economic sectors. The analysis demonstrates that ESG effectiveness depends on its integration into core management processes rather than merely on reporting or public commitments. Major challenges include cultural resistance, organizational fragmentation, measurement difficulties, divergence among ESG ratings, adaptation costs, value-chain management, materiality assessment, and greenwashing risks. The literature suggests that materially relevant sustainability practices may be associated with financial performance, reputation, resilience, and risk reduction, although these relationships vary according to sector, management quality, time horizon, and materiality. The study concludes that corporate sustainability has become a strategic dimension of contemporary management, but its ability to generate legitimacy and value depends on effective governance, verifiable indicators, consistency between discourse and practice, and the incorporation of socio-environmental factors into organizational decision-making.

Keywords: ESG; Corporate sustainability; Corporate social responsibility; Strategic management; Corporate governance; Stakeholders; Sustainability risks.

1. INTRODUÇÃO

A sustentabilidade empresarial deixou de ocupar uma posição periférica na administração contemporânea e passou a integrar discussões relacionadas à estratégia, governança, gestão de riscos, investimentos, reputação e continuidade dos negócios. Questões anteriormente tratadas predominantemente como responsabilidade socioambiental ou filantropia empresarial

passaram a ser analisadas também em função de seus efeitos sobre a capacidade das organizações de gerar valor no longo prazo, responder às expectativas dos stakeholders e administrar riscos associados às mudanças climáticas, às relações de trabalho, aos direitos humanos, à biodiversidade, às cadeias de suprimentos e à qualidade dos mecanismos de governança. Nesse processo, a sigla ESG, correspondente aos fatores *Environmental, Social and Governance*, tornou-se uma das principais formas de organizar a discussão sobre sustentabilidade no ambiente corporativo.

Embora a expressão ESG tenha se popularizado sobretudo no mercado financeiro nas últimas décadas, seus fundamentos dialogam com uma tradição mais antiga da literatura de Administração. Freeman (1984), em sua teoria dos stakeholders, questionou modelos excessivamente concentrados na relação entre empresa e acionistas e argumentou que a administração estratégica precisa considerar os diferentes grupos capazes de afetar ou serem afetados pela organização, incluindo trabalhadores, consumidores, fornecedores, comunidades, governos e investidores. A abordagem de stakeholders oferece um fundamento importante para a agenda ESG porque desloca a análise da sustentabilidade do campo exclusivamente moral para o campo da gestão das relações organizacionais.

Carroll (1991), ao discutir a responsabilidade social corporativa, propôs um modelo no qual responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas se articulam. Embora o modelo tenha sido formulado antes da consolidação do termo ESG, sua contribuição permanece relevante ao demonstrar que o desempenho econômico das empresas não pode ser analisado isoladamente das expectativas legais e sociais existentes em relação à atividade empresarial.

Outra contribuição histórica relevante encontra-se no conceito de *Triple Bottom Line*, desenvolvido por John Elkington (1997). A abordagem propõe que a avaliação do desempenho empresarial considere simultaneamente dimensões econômica, social e ambiental, frequentemente sintetizadas pelas expressões *people, planet and profit*. Ainda que ESG e *Triple Bottom Line* não sejam conceitos equivalentes, ambos representam tentativas de superar uma visão restrita do desempenho organizacional, incorporando impactos e riscos que não são integralmente representados pelas demonstrações financeiras convencionais.

A evolução dessa discussão modificou também o significado da sustentabilidade para os gestores. Porter e Kramer (2006; 2011) argumentam que responsabilidade social e estratégia podem ser articuladas quando as empresas identificam relações entre seus impactos sociais e sua capacidade competitiva. Na formulação de valor compartilhado, os autores defendem que determinados problemas sociais podem ser incorporados ao processo de inovação e à estratégia empresarial, permitindo que geração de valor econômico e criação de valor social sejam analisadas conjuntamente. A abordagem recebeu críticas e não deve ser interpretada como solução universal para conflitos entre empresas e sociedade, mas contribuiu para aproximar sustentabilidade e administração estratégica.

A consolidação da agenda ESG aprofunda esse movimento porque passa a associar fatores socioambientais não apenas à responsabilidade corporativa, mas à análise de riscos e oportunidades financeiramente relevantes. O IFRS S1, publicado pelo International Sustainability Standards Board (ISSB), estabelece que as empresas divulguem informações sobre riscos e oportunidades

relacionados à sustentabilidade que possam razoavelmente afetar fluxos de caixa, acesso a financiamento ou custo de capital no curto, médio ou longo prazo. A norma entrou em vigor para períodos anuais iniciados em ou após 1º de janeiro de 2024, embora a obrigatoriedade de aplicação dependa da regulamentação de cada jurisdição.

Essa perspectiva evidencia uma distinção importante. ESG não deve ser interpretado simplesmente como sinônimo de sustentabilidade ou responsabilidade social empresarial. A responsabilidade social possui dimensão normativa ampla, relacionada às responsabilidades da empresa perante a sociedade; sustentabilidade empresarial envolve a capacidade de desenvolver atividades econômicas compatíveis com limites ambientais, sociais e econômicos ao longo do tempo; enquanto ESG funciona, em grande parte, como estrutura para identificar, administrar, mensurar e comunicar fatores ambientais, sociais e de governança relevantes para organizações, investidores e stakeholders.

A crescente institucionalização desses fatores também decorre das mudanças regulatórias. Na União Europeia, a *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ampliou as exigências de divulgação das empresas abrangidas pela regulamentação e introduziu os *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS). A estrutura europeia possui uma característica particularmente relevante: a adoção do conceito de dupla materialidade, que considera tanto a forma pela qual as questões socioambientais podem afetar financeiramente a empresa quanto os impactos produzidos pela própria empresa sobre pessoas e meio ambiente. As primeiras companhias sujeitas à CSRD aplicaram as novas regras ao

exercício de 2024, com relatórios publicados em 2025, enquanto o sistema continua passando por ajustes e simplificações regulatórias.

No Brasil, o desenvolvimento regulatório recente apresenta trajetória específica. A Resolução CVM nº 193/2023 havia estabelecido uma transição destinada à adoção das normas do ISSB, mas esse regime sofreu mudanças significativas em maio de 2026. A Resolução CVM nº 244/2026 revogou a obrigatoriedade anteriormente prevista para as companhias abertas e manteve uma estrutura voluntária: empresas que optem pelo relatório de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade devem observar os padrões do Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade e do ISSB, permanecendo no regime por, no mínimo, três exercícios consecutivos. A partir de 2027, companhias abertas que optarem por não arquivar o relatório deverão justificar essa decisão ao mercado.

Essa atualização é importante porque demonstra que o ambiente regulatório ESG permanece em desenvolvimento e que gestores precisam acompanhar mudanças nacionais e internacionais continuamente. Organizações que atuam em cadeias globais podem estar submetidas indiretamente a requisitos provenientes de clientes, financiadores e mercados estrangeiros mesmo quando determinadas divulgações não são obrigatórias em sua jurisdição doméstica.

Ao mesmo tempo, a expansão do ESG produziu expectativas que nem sempre encontram respaldo uniforme na evidência científica. Afirmar que qualquer organização que incorpore práticas ESG obterá automaticamente melhor desempenho financeiro são excessivamente simplificadoras. Friede, Busch e Bassen (2015), ao agregarem evidências de mais de duas mil

pesquisas empíricas, identificaram predominância de relações não negativas entre fatores ESG e desempenho financeiro e grande proporção de associações positivas, indicando que sustentabilidade e desempenho econômico não são necessariamente objetivos incompatíveis. Entretanto, a magnitude e a direção das relações variam conforme metodologia, setor, horizonte temporal e aspectos ESG analisados.

Khan, Serafeim e Yoon (2016) acrescentam um elemento fundamental a esse debate ao demonstrarem que a **materialidade** dos temas de sustentabilidade importa. Em seu estudo, empresas com bom desempenho em questões de sustentabilidade materialmente relevantes para sua indústria apresentaram resultados superiores em comparação com empresas com baixo desempenho nesses fatores, enquanto investimentos em questões consideradas imateriais não apresentaram o mesmo padrão. Esse resultado reforça a ideia de que gestão ESG não deve ser organizada como uma lista genérica de iniciativas: é necessário identificar quais questões representam impactos, riscos e oportunidades efetivamente relevantes para cada modelo de negócio.

Diante desse cenário, o problema que orienta este artigo pode ser formulado da seguinte maneira: **quais são os principais desafios administrativos para incorporar fatores ESG de maneira efetiva à estratégia e aos processos decisórios das organizações, superando abordagens predominantemente simbólicas ou comunicacionais?**

O objetivo geral consiste em analisar os desafios da sustentabilidade empresarial e da gestão ESG na construção de organizações socialmente responsáveis e competitivas. Especificamente,

pretende-se discutir a evolução da responsabilidade social para a sustentabilidade estratégica; analisar as dimensões ambiental, social e de governança; examinar a importância da materialidade; discutir cultura organizacional, mensuração, custos e cadeia de valor; analisar riscos de *greenwashing*; examinar tendências regulatórias; e identificar características de modelos de governança capazes de integrar ESG às decisões organizacionais.

2. METODOLOGIA

O presente artigo utiliza abordagem qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental. A revisão bibliográfica foi estruturada a partir de contribuições clássicas e contemporâneas relacionadas à teoria dos stakeholders, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade empresarial, desempenho ESG, materialidade, *greenwashing* e governança. Foram utilizados, entre outros autores, Freeman (1984), Carroll (1991), Elkington (1997), Porter e Kramer (2006; 2011), Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), Friede, Busch e Bassen (2015), Khan, Serafeim e Yoon (2016), Delmas e Burbano (2011), Lyon e Montgomery (2015) e Berg, Kölbel e Rigobon (2022).

O eixo documental considera padrões e regulamentações contemporâneas de divulgação de sustentabilidade, especialmente IFRS S1 e IFRS S2, as normas relacionadas à CSRD europeia e a regulamentação brasileira da Comissão de Valores Mobiliários. A utilização dessas fontes é necessária porque a institucionalização do ESG vem passando por mudanças recentes, particularmente no que diz respeito à comparabilidade, materialidade e divulgação de riscos relacionados à sustentabilidade.

Complementarmente, realizou-se análise documental exploratória de relatórios empresariais referentes ao exercício de 2025 divulgados por Vale, Suzano e Itaú Unibanco. A seleção possui finalidade ilustrativa e não constitui amostra probabilística ou ranking de desempenho. Foram escolhidas organizações brasileiras de grande porte pertencentes a setores distintos — mineração, papel e celulose e serviços financeiros — com o objetivo de identificar diferentes formas pelas quais sustentabilidade pode ser incorporada ao reporte, à estratégia e à gestão de riscos.

A Vale publicou seu Relatório Anual 2025 reunindo informações financeiras, operacionais, ambientais, sociais e de governança e também divulgou voluntariamente relatório elaborado segundo os padrões ISSB. A companhia informa que seu estudo de materialidade foi atualizado com participação de diferentes públicos e que o relatório passou por asseguração independente.

A Suzano publicou o Relatório de Sustentabilidade 2025 seguindo referências como GRI, SASB e ISSB. O documento passou por asseguração limitada e possui aprovação da alta administração, enquanto a empresa informa que o Conselho de Administração desempenha responsabilidade relacionada à estratégia de sustentabilidade e à integridade do reporte.

O Itaú Unibanco disponibilizou Relatório Anual Integrado 2025, Relatório ESG 2025, indicadores históricos e sumários relacionados a GRI, SASB, ODS e outros referenciais. A documentação analisada apresenta estruturas específicas para riscos sociais, ambientais e climáticos, metas relacionadas a emissões financiadas e integração de critérios de sustentabilidade às atividades financeiras.

Esses relatórios são documentos produzidos pelas próprias empresas e, portanto, não foram tratados como comprovação independente da efetividade das iniciativas relatadas. Sua utilização neste artigo tem finalidade distinta: identificar **como grandes organizações estruturam e comunicam administrativamente suas agendas ESG**, incluindo materialidade, governança, metas, riscos, métricas e alinhamento a padrões internacionais.

A análise foi organizada em torno de sete dimensões: sustentabilidade e estratégia; gestão ambiental; dimensão social; governança; materialidade e mensuração; cultura organizacional e integração administrativa; e transparência e riscos de *greenwashing*.

3. DA RESPONSABILIDADE SOCIAL À SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E AO ESG

A discussão contemporânea sobre ESG integra uma trajetória mais longa de transformação das concepções sobre a relação entre empresa e sociedade. Durante parte significativa do século XX, determinadas abordagens administrativas enfatizavam predominantemente a responsabilidade da organização perante seus proprietários e acionistas. Progressivamente, movimentos sociais, regulamentações ambientais, direitos trabalhistas, proteção do consumidor e mudanças nas expectativas da sociedade ampliaram as dimensões consideradas relevantes à legitimidade empresarial.

Carroll (1991) sistematizou parte dessa transformação ao propor que a responsabilidade corporativa envolvesse simultaneamente responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas. A empresa precisa ser economicamente viável, obedecer às normas,

atender expectativas éticas e pode assumir responsabilidades voluntárias perante a sociedade. Embora o conceito tenha evoluído, essa formulação permanece relevante ao mostrar que responsabilidade social não constitui dimensão completamente independente do funcionamento econômico da organização.

Freeman (1984), por sua vez, contribuiu decisivamente para modificar a forma como a estratégia empresarial interpreta os públicos relacionados à organização. Segundo a teoria dos stakeholders, a empresa não pode administrar suas relações considerando apenas acionistas. Funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e governos também podem influenciar sua capacidade de atingir objetivos. O mérito da abordagem está em transformar stakeholders em dimensão de gestão e não apenas em destinatários de ações sociais.

A sustentabilidade empresarial amplia essa discussão ao incorporar horizonte temporal e limites ambientais. Uma organização pode apresentar rentabilidade elevada no curto prazo e, simultaneamente, acumular riscos climáticos, reputacionais, trabalhistas ou regulatórios capazes de comprometer sua continuidade. A gestão sustentável, portanto, relaciona decisões presentes às condições necessárias à geração de valor futuro.

Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), analisando uma amostra pareada de 180 empresas norte-americanas, identificaram diferenças organizacionais importantes entre companhias classificadas pelos autores como de alta e baixa sustentabilidade. Nas empresas de maior sustentabilidade, conselhos de administração apresentavam maior probabilidade de assumir formalmente responsabilidades sobre essas questões, métricas socioambientais apareciam com

maior frequência nos incentivos executivos e mecanismos de relacionamento com stakeholders e de divulgação de informações não financeiras eram mais desenvolvidos. O grupo de maior sustentabilidade apresentou também desempenho superior no longo prazo dentro do desenho específico do estudo.

Esse resultado mostra que sustentabilidade empresarial não se resume ao número de projetos socioambientais realizados. Empresas consideradas mais avançadas apresentavam mudanças em **processos administrativos**, como governança, remuneração, monitoramento, relacionamento com stakeholders e horizonte de decisão. A diferença é fundamental para compreender ESG como sistema de gestão.

4. MATERIALIDADE, ESTRATÉGIA E GERAÇÃO DE VALOR

Um dos problemas mais frequentes da agenda ESG está na tentativa de tratar todas as questões socioambientais com a mesma prioridade. Empresas possuem impactos e exposições diferentes conforme seu setor, localização, cadeia produtiva, tecnologia, modelo de receita e perfil de stakeholders. O consumo de água pode representar questão estratégica central para uma indústria e importância relativamente menor para uma empresa predominantemente digital; emissões financiadas são particularmente relevantes para instituições financeiras, enquanto segurança de barragens representa risco específico para determinadas atividades de mineração.

O conceito de materialidade procura justamente identificar quais questões possuem importância suficiente para orientar gestão, divulgação e alocação de recursos. Khan, Serafeim e Yoon (2016)

fornece importante evidência de que essa distinção pode ter consequências econômicas. Os autores encontraram associação entre desempenho em temas de sustentabilidade considerados materiais e desempenho futuro superior, enquanto bom desempenho em fatores imateriais não apresentou a mesma relação.

Esse resultado não significa que temas classificados como financeiramente imateriais sejam socialmente irrelevantes. Ele demonstra que diferentes critérios de materialidade respondem a perguntas distintas. A materialidade financeira procura identificar fatores capazes de afetar valor empresarial; abordagens de impacto examinam efeitos da empresa sobre pessoas e ambiente; e sistemas de dupla materialidade procuram combinar as duas perspectivas.

Do ponto de vista administrativo, uma matriz de materialidade bem construída funciona como mecanismo de priorização. Gestores precisam decidir quais metas serão acompanhadas pelo conselho, quais riscos entrarão nos processos corporativos, onde serão destinados investimentos e quais indicadores aparecerão na remuneração dos executivos. Uma agenda ESG constituída por centenas de objetivos sem hierarquia pode produzir exatamente o oposto do pretendido: dispersão de recursos e dificuldade de responsabilização.

Porter e Kramer (2006) observam que empresas podem obter maior impacto quando concentram seus esforços de responsabilidade social em questões relacionadas às atividades e ao contexto competitivo do negócio, em vez de distribuir recursos indiscriminadamente entre causas pouco relacionadas à estratégia. A ideia de alinhamento estratégico permanece relevante no ESG

contemporâneo, desde que não seja utilizada para descartar responsabilidades socioambientais que devam ser assumidas por razões legais ou éticas.

5. A DIMENSÃO AMBIENTAL: CLIMA, RECURSOS NATURAIS E TRANSIÇÃO

A dimensão ambiental do ESG engloba conjunto amplo de questões, como emissões de gases de efeito estufa, mudanças climáticas, energia, uso da água, biodiversidade, resíduos, economia circular, desmatamento e impactos sobre ecossistemas. A relevância de cada um desses fatores depende do setor, mas as mudanças climáticas passaram a ocupar posição particularmente importante em razão de seus efeitos sobre ativos, operações, cadeias de suprimentos e políticas públicas.

A gestão climática contemporânea exige que empresas considerem riscos físicos e de transição. Riscos físicos incluem impactos decorrentes de eventos extremos e transformações climáticas graduais, enquanto riscos de transição estão associados a mudanças tecnológicas, regulatórias, econômicas e comportamentais decorrentes da passagem para uma economia de menor emissão de carbono. O IFRS S2 foi desenvolvido especificamente para estruturar divulgações relacionadas a riscos e oportunidades climáticas, complementando os requisitos gerais do IFRS S1.

A dificuldade administrativa está em converter compromissos ambientais de longo prazo em decisões atuais. Uma organização que declara meta de neutralidade climática para 2050 precisa estabelecer metas intermediárias, responsabilidades executivas, orçamento, mecanismos de acompanhamento e critérios para

revisão da estratégia. Caso contrário, a meta pode permanecer desconectada das decisões de investimento.

A gestão da cadeia de valor representa outro desafio. Em diferentes setores, parcela relevante do impacto ambiental pode ocorrer fora das instalações diretamente controladas pela companhia. Emissões de fornecedores, transporte, matérias-primas, utilização dos produtos e destinação final exigem coleta de informações de múltiplas organizações, muitas vezes com níveis distintos de maturidade em sustentabilidade.

Essa dificuldade aparece de maneira particularmente clara no setor financeiro. Instituições bancárias apresentam emissões operacionais próprias, mas os impactos associados ao financiamento concedido a diferentes setores podem possuir escala muito superior. O Relatório ESG 2025 do Itaú, por exemplo, apresenta metas setoriais relacionadas a emissões financiadas em atividades como aço, cimento, energia, transportes e agricultura. A existência dessas metas demonstra como fatores ambientais podem ser incorporados à gestão de carteira e de risco, embora o cumprimento e a efetividade das metas necessitem ser avaliados ao longo do tempo.

6. A DIMENSÃO SOCIAL: TRABALHADORES, COMUNIDADES E DIREITOS

A dimensão social talvez seja aquela em que a heterogeneidade das métricas seja mais evidente. Enquanto emissões podem ser quantificadas em unidades relativamente padronizadas, questões como qualidade das relações de trabalho, respeito aos direitos humanos, inclusão, desenvolvimento comunitário e confiança

apresentam dimensões qualitativas e contextuais mais difíceis de mensurar.

A teoria dos stakeholders de Freeman (1984) fornece fundamento importante para compreender a relevância dessas relações. Trabalhadores, fornecedores, consumidores e comunidades não devem ser considerados apenas custos ou restrições externas. Relações de confiança podem influenciar produtividade, reputação, acesso a recursos, capacidade de inovação e continuidade operacional.

Carroll (1991) acrescenta que responsabilidades empresariais ultrapassam o mero cumprimento formal da legislação. Uma prática pode ser legal e ainda assim gerar questionamentos éticos importantes. Essa distinção é particularmente relevante em cadeias globais, nas quais padrões trabalhistas, relações comunitárias e proteção social podem variar significativamente entre países e fornecedores.

Os desafios administrativos incluem mapear riscos de direitos humanos, acompanhar fornecedores, prevenir discriminação e assédio, estabelecer mecanismos de denúncia, administrar diversidade e desenvolver diálogo com comunidades afetadas pelas operações. Em setores com impactos territoriais significativos, a chamada licença social para operar depende em grande medida da qualidade dessas relações.

Entretanto, indicadores sociais podem ser facilmente utilizados de modo superficial. Divulgar número de beneficiários de projetos sociais não demonstra necessariamente que problemas estruturais tenham sido resolvidos. Da mesma forma, aumentar diversidade

numérica em determinados níveis hierárquicos não garante existência de ambiente organizacional efetivamente inclusivo. A gestão ESG precisa combinar indicadores quantitativos com avaliação qualitativa dos processos.

7. GOVERNANÇA COMO ESTRUTURA DE INTEGRAÇÃO DO ESG

A governança exerce papel transversal porque determina quem toma decisões, quem supervisiona a estratégia e quem responde pelos resultados. Uma organização pode possuir compromissos ambientais ambiciosos e políticas sociais sofisticadas, mas essas iniciativas dificilmente serão sustentáveis se não estiverem vinculadas aos processos formais de governança.

Eccles, Ioannou e Serafeim (2014) identificaram justamente que empresas com maior orientação à sustentabilidade apresentavam estruturas de governança diferentes, incluindo responsabilidade mais explícita dos conselhos e maior incorporação das métricas de sustentabilidade à remuneração dos executivos. A conclusão possui relevância administrativa: aquilo que o conselho supervisiona e aquilo que a organização incorpora aos incentivos tende a receber maior atenção gerencial.

Governança ESG envolve, entre outros elementos, atuação do conselho de administração, comitês especializados, gestão de riscos, controles internos, integridade, ética, transparência, remuneração, prestação de contas e mecanismos de participação dos stakeholders. Não existe modelo único aplicável a todas as empresas, mas deve existir clareza sobre responsabilidades.

A integração com a gestão de riscos é especialmente importante. ESG não deveria funcionar como sistema paralelo administrado

exclusivamente por um departamento de sustentabilidade. Riscos climáticos precisam dialogar com planejamento financeiro; riscos trabalhistas, com Recursos Humanos e operações; riscos de fornecedores, com compras; direitos humanos, com áreas jurídicas e de compliance; e integridade, com os órgãos de governança.

Quando sustentabilidade permanece isolada em um departamento específico, aumenta o risco de ocorrer dissociação entre discurso e decisões econômicas. Uma área pode divulgar metas ambientais enquanto outra aprova investimentos incompatíveis com essas metas. A governança tem justamente a função de integrar objetivos e eliminar contradições.

8. DESAFIOS ADMINISTRATIVOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO ESG

A cultura organizacional constitui um dos primeiros obstáculos à integração do ESG. Mudanças estratégicas podem encontrar resistência quando gestores percebem sustentabilidade como custo, exigência externa ou responsabilidade de um departamento especializado. Essa resistência torna-se particularmente forte quando metas socioambientais parecem competir com indicadores financeiros de curto prazo.

A superação desse problema depende de liderança e sistemas de incentivos. Se os executivos são avaliados exclusivamente por resultados financeiros imediatos, é razoável esperar que objetivos ambientais ou sociais de longo prazo recebam menor prioridade. Integrar métricas ESG à avaliação administrativa pode reduzir essa desconexão, desde que os indicadores sejam materiais, verificáveis e suficientemente difíceis para evitar cumprimento meramente formal.

O segundo desafio é a mensuração. A expansão dos indicadores ESG produziu grande quantidade de métricas, metodologias e ratings. Berg, Kölbel e Rigobon (2022), analisando seis importantes agências de classificação ESG, documentaram divergência significativa entre suas avaliações. Os autores identificaram diferenças relacionadas ao escopo, às métricas utilizadas e aos pesos atribuídos, demonstrando que empresas podem receber classificações bastante distintas dependendo da metodologia adotada.

Esse fenômeno, denominado pelos autores *aggregate confusion*, cria problemas para investidores e empresas. Gestores podem não saber quais indicadores priorizar, enquanto pesquisadores podem encontrar resultados diferentes dependendo da base ESG utilizada. A existência de múltiplos ratings não significa que todos sejam inválidos; demonstra que ESG não possui ainda a mesma padronização observada em determinadas métricas financeiras.

O terceiro desafio envolve custos. Implantar sistemas de mensuração, contratar especialistas, alterar processos produtivos, realizar asseguração, desenvolver rastreabilidade e adaptar fornecedores exige recursos. Para grandes empresas, esses custos podem ser absorvidos com maior facilidade; para organizações menores, representar barreiras significativas. A administração precisa diferenciar investimentos capazes de reduzir riscos ou gerar inovação daqueles implementados apenas para responder a pressões simbólicas.

O quarto desafio é a integração de dados. Informações ambientais podem estar em operações, dados sociais em Recursos Humanos, informações de fornecedores em compras e dados de governança em áreas jurídicas e societárias. Produzir relatórios confiáveis exige

padronização de conceitos, controles, trilhas de auditoria e responsabilidades pelo fornecimento das informações.

O quinto desafio está na cadeia de suprimentos. Uma empresa pode possuir políticas rigorosas internamente e continuar exposta a desmatamento, trabalho inadequado, acidentes ou violações de direitos praticadas por fornecedores. A gestão ESG exige mecanismos de seleção, monitoramento, auditoria e desenvolvimento dos parceiros da cadeia.

9. ESG E DESEMPENHO ECONÔMICO: UMA RELAÇÃO QUE EXIGE CAUTELA

Um dos argumentos mais utilizados em defesa do ESG consiste em afirmar que empresas sustentáveis apresentam desempenho financeiro superior. A literatura oferece elementos importantes para essa discussão, mas uma interpretação cientificamente rigorosa precisa evitar determinismos.

Friede, Busch e Bassen (2015) revisaram mais de duas mil investigações empíricas e encontraram predominância de resultados não negativos entre ESG e desempenho financeiro, com grande quantidade de associações positivas. Os autores interpretam o conjunto da evidência como apoio à integração de fatores ESG às decisões de investimento.

Eccles, Ioannou e Serafeim (2014) encontraram, dentro do desenho longitudinal de sua pesquisa, desempenho superior entre as empresas classificadas como de alta sustentabilidade, além de estruturas gerenciais distintas. Já Khan, Serafeim e Yoon (2016) demonstraram que o efeito depende da materialidade:

desempenho em temas materialmente relevantes apresentou relação muito mais significativa do que em questões imateriais.

Essas evidências não permitem concluir que qualquer investimento denominado ESG produzirá retorno financeiro positivo. Existem problemas de causalidade, seleção, diferentes horizontes temporais e heterogeneidade metodológica. Empresas com melhor gestão podem simultaneamente apresentar desempenho financeiro superior e maior capacidade de implementar sustentabilidade, tornando difícil separar completamente causa e efeito.

A conclusão administrativa mais segura é distinta: fatores ESG podem representar riscos e oportunidades economicamente relevantes e, quando adequadamente selecionados e geridos, podem contribuir para resiliência, eficiência, inovação, reputação e acesso a capital. Ignorá-los pode deixar a organização exposta a riscos que as métricas financeiras tradicionais não capturam antecipadamente.

10. TRANSPARÊNCIA, GREENWASHING E CREDIBILIDADE

A expansão da sustentabilidade corporativa trouxe também crescimento das preocupações com *greenwashing*. Delmas e Burbano (2011) definem o fenômeno em torno da comunicação capaz de produzir percepção enganosa sobre o desempenho ambiental de empresas ou produtos e analisam fatores externos, organizacionais e individuais que podem incentivar esse comportamento. Os autores ressaltam que o *greenwashing* pode comprometer a confiança de consumidores e investidores inclusive em organizações que realmente desenvolvem práticas ambientais consistentes.

Lyon e Montgomery (2015) ampliam o debate e mostram que *greenwashing* constitui categoria ampla, abrangendo diferentes formas de comunicação corporativa capazes de produzir percepção excessivamente favorável sobre o comportamento ambiental da empresa. Essa compreensão é especialmente relevante atualmente porque relatórios sofisticados e narrativas bem construídas podem criar aparência de maturidade ESG sem necessariamente refletir mudanças equivalentes nas operações.

O problema administrativo surge quando comunicação e desempenho se tornam desconectados. Áreas de marketing podem enfatizar projetos de impacto limitado enquanto questões materialmente mais importantes permanecem sem metas. Relatórios podem apresentar grande volume de indicadores positivos, dificultando a identificação de controvérsias ou resultados insatisfatórios.

A redução desse risco depende de governança, transparência metodológica, métricas verificáveis e asseguração. Também requer divulgação equilibrada de progressos e limitações. Um relatório de sustentabilidade confiável não deveria funcionar como peça exclusivamente promocional, mas como instrumento de prestação de contas.

Os novos padrões internacionais procuram justamente aumentar comparabilidade e disciplina. IFRS S1 e IFRS S2 estruturam informações financeiras relacionadas à sustentabilidade, aproximando temas ESG dos relatórios utilizados por investidores. A CSRD europeia e seus ESRS representam movimento paralelo, embora com escopo e lógica de materialidade próprios.

11. O CONTEXTO REGULATÓRIO E A PADRONIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES ESG

O crescimento das exigências de sustentabilidade está alterando a função administrativa dos relatórios corporativos. Durante muitos anos, relatórios de sustentabilidade foram majoritariamente voluntários e apresentaram grande diversidade metodológica. A consolidação de padrões como GRI, SASB e, mais recentemente, ISSB, demonstra uma tentativa de aumentar consistência e comparabilidade.

O IFRS S1 estabelece requisitos gerais para divulgação de riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade, enquanto o IFRS S2 se concentra especificamente no clima. Ambos foram emitidos pelo ISSB em junho de 2023 e passaram a vigorar internacionalmente, como normas do próprio ISSB, para exercícios iniciados a partir de janeiro de 2024; a adoção obrigatória, contudo, depende das decisões regulatórias nacionais.

Na União Europeia, a CSRD adota abordagem mais ampla e exige das empresas abrangidas informações não apenas sobre riscos socioambientais para o negócio, mas também sobre impactos empresariais sobre pessoas e ambiente. Essa lógica de dupla materialidade amplia as responsabilidades de mensuração e gestão.

No Brasil, é necessário cuidado com informações que se tornaram desatualizadas em 2026. A regulamentação original da CVM previa adoção obrigatória das informações financeiras relacionadas à sustentabilidade para companhias abertas a partir de 2026. Entretanto, **essa obrigatoriedade foi revogada em 29 de maio de 2026 pela Resolução CVM nº 244**. O regime atual preserva a

possibilidade de adoção voluntária dos padrões CBPS/ISSB e estabelece condições para as empresas que decidam utilizá-los.

A alteração regulatória não reduz necessariamente a relevância administrativa dos padrões internacionais. Empresas brasileiras que acessam mercados globais, captam recursos externos ou participam de cadeias de grandes corporações podem continuar submetidas a pressões de investidores e parceiros para disponibilizar informações comparáveis.

12. ANÁLISE DOCUMENTAL DOS RELATÓRIOS CORPORATIVOS

A análise dos relatórios de Vale, Suzano e Itaú Unibanco evidencia que a institucionalização do ESG pode assumir configurações distintas conforme o setor econômico. Os documentos não permitem comparar qual companhia apresenta “melhor ESG”, nem esse é o objetivo da análise. Eles mostram como questões socioambientais vêm sendo incorporadas às estruturas de reporte e gestão.

Na Vale, o Relatório Anual 2025 integra informações financeiras, operacionais, ambientais, sociais e de governança. A companhia informa que sustentabilidade passou a ser articulada a estratégia, gestão de riscos e alocação de capital. O documento foi elaborado com estudo atualizado de materialidade e passou por asseguração independente. Paralelamente, a companhia publicou relatório voluntário de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade baseado nos padrões ISSB, incluindo, além do clima, temas como barragens, licenciamento ambiental, comunidades, direitos humanos, saúde, segurança e reaproveitamento de resíduos.

Do ponto de vista administrativo, o exemplo mostra uma ampliação do conceito de risco de sustentabilidade. Em uma empresa de mineração, segurança operacional, gestão de barragens, biodiversidade, relacionamento territorial e direitos humanos possuem relação direta com continuidade operacional, confiança institucional e acesso a licenças. A relevância desses temas é, portanto, diferente daquela encontrada em setores menos intensivos em recursos naturais.

Na Suzano, o Relatório de Sustentabilidade 2025 organiza a comunicação em dimensões relacionadas a clima, natureza e social e utiliza referenciais como GRI, SASB e ISSB. A empresa informa que o documento passou por asseguração limitada e que a alta administração participa da aprovação das informações, enquanto o Conselho de Administração possui responsabilidade relacionada à estratégia de sustentabilidade.

Esse modelo permite observar outra característica da gestão ESG: a necessidade de conectar sustentabilidade à governança. A existência de aprovação pela alta administração não comprova, isoladamente, efetividade ambiental, mas demonstra institucionalização do processo de reporte e atribuição de responsabilidades formais.

No Itaú Unibanco, a materialidade assume configuração compatível com o setor financeiro. O banco publica relatório integrado e relatório ESG, além de indicadores históricos e índices suplementares alinhados a diferentes padrões. Sua documentação apresenta políticas relacionadas a riscos sociais, ambientais e climáticos e metas de descarbonização associadas a setores financiados.

O caso evidencia uma característica específica da sustentabilidade bancária: o impacto não está restrito às operações físicas da própria instituição. Decisões de crédito e investimento podem financiar setores com perfis ambientais muito diferentes, tornando a análise de carteira componente central da gestão ESG.

A comparação qualitativa dos documentos permite identificar um elemento comum: nas três organizações, sustentabilidade aparece associada a **governança, riscos, indicadores, metas e padrões de reporte**, e não apenas a projetos filantrópicos. Ao mesmo tempo, a análise documental não permite verificar integralmente a execução ou os impactos declarados, pois os relatórios constituem documentos institucionais. A presença de asseguração independente em determinados indicadores aumenta a confiabilidade do processo de reporte, mas não transforma todas as afirmações empresariais em evidências independentes.

13. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira conclusão extraída da análise é que a sustentabilidade empresarial contemporânea precisa ser compreendida como problema de Administração e não exclusivamente como questão ambiental ou comunicacional. Incorporar ESG significa alterar planejamento, gestão de riscos, incentivos, estruturas de governança, investimentos, sistemas de informações e relações com stakeholders.

Essa constatação é coerente com Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), cuja análise mostra que empresas de alta sustentabilidade apresentavam diferenças nos processos organizacionais, incluindo maior responsabilização dos conselhos e utilização de métricas

socioambientais em incentivos executivos. A maturidade ESG, portanto, está associada à forma como a organização administra sustentabilidade, e não simplesmente à quantidade de iniciativas divulgadas.

O segundo resultado é a centralidade da materialidade. A proliferação de centenas de indicadores pode produzir burocracia sem melhorar decisões. Khan, Serafeim e Yoon (2016) oferecem evidência particularmente importante de que temas materialmente relevantes possuem relação distinta com desempenho quando comparados a questões imateriais. O administrador precisa, portanto, transformar materialidade em mecanismo de priorização estratégica.

O terceiro resultado corresponde à dificuldade de mensuração. A divergência entre ratings ESG identificada por Berg, Kölbel e Rigobon (2022) demonstra que diferentes metodologias podem produzir avaliações distintas sobre a mesma companhia. Esse fenômeno limita interpretações simplistas de scores e reforça a necessidade de compreender o que exatamente cada índice mede.

O quarto resultado é que sustentabilidade e desempenho financeiro não devem ser representados como relação automática. A ampla síntese de Friede, Busch e Bassen (2015) oferece suporte para afirmar que existe predominância de relações não negativas e frequentemente positivas, mas não autoriza afirmar causalidade universal. Estratégias ESG mal planejadas podem consumir recursos sem produzir impactos relevantes, assim como uma boa estratégia de sustentabilidade pode gerar benefícios apenas no longo prazo.

O quinto resultado é a relevância da governança. Quando ESG depende exclusivamente de um departamento de sustentabilidade, os riscos de fragmentação são elevados. Conselho, diretoria, áreas financeiras, operações, Recursos Humanos, compras, compliance e gestão de riscos precisam trabalhar com responsabilidades definidas.

O sexto resultado diz respeito à cultura organizacional. Sustentabilidade frequentemente exige decisões cujos custos ocorrem no presente e benefícios no futuro. Empresas excessivamente orientadas por indicadores trimestrais podem encontrar maior dificuldade para realizar investimentos de transição e prevenção. Mudanças culturais demandam liderança consistente e sistemas de incentivos coerentes.

O sétimo resultado corresponde ao risco de *greenwashing*. Delmas e Burbano (2011) e Lyon e Montgomery (2015) demonstram que a distância entre comunicação e desempenho pode produzir perda de confiança e distorção das escolhas dos stakeholders. Quanto maior a pressão para divulgar credenciais ESG, maior a necessidade de mecanismos que garantam integridade do relato.

O oitavo resultado é que a padronização internacional está aproximando sustentabilidade e contabilidade. IFRS S1 e IFRS S2 procuram tornar financeiramente relevantes e comparáveis informações anteriormente apresentadas de forma bastante heterogênea. Entretanto, diferentes jurisdições continuam adotando calendários e abordagens regulatórias próprios.

Nesse ponto, o caso brasileiro merece destaque. A decisão da CVM em maio de 2026 de revogar a obrigatoriedade anteriormente

prevista demonstra que a agenda regulatória não é linear. O atual regime mantém adoção voluntária estruturada e exigirá, a partir de 2027, justificativa das companhias abertas que optarem por não arquivar o relatório de sustentabilidade.

O nono resultado é que o setor de atuação modifica profundamente a configuração do ESG. Para mineradoras, biodiversidade, barragens e comunidades possuem elevada materialidade. Para empresas florestais, terra, biodiversidade, água e cadeias produtivas ocupam posição central. Para instituições financeiras, carteira de crédito, emissões financiadas e avaliação de riscos socioambientais tornam-se especialmente relevantes. Os relatórios examinados ilustram essa heterogeneidade.

O décimo resultado é que responsabilidade social empresarial e ESG não devem ser tratados como equivalentes. Uma empresa pode possuir sistemas sofisticados de mensuração ESG e ainda enfrentar controvérsias éticas; da mesma maneira, uma organização socialmente comprometida pode apresentar baixa maturidade de reporte. A construção de organizações socialmente responsáveis exige integrar métricas, governança e valores.

14. DIRETRIZES ADMINISTRATIVAS PARA UMA GESTÃO ESG CONSISTENTE

Uma gestão ESG consistente deve começar pela estratégia e pela materialidade, e não pelo relatório. Antes de decidir quais indicadores publicar, a organização precisa identificar seus impactos, dependências, riscos e oportunidades mais relevantes, envolvendo diferentes stakeholders e estabelecendo critérios

transparentes de priorização. A materialidade deve orientar orçamento, metas e responsabilidades.

A segunda diretriz consiste em atribuir responsabilidades claras à governança. Conselho de administração e alta direção precisam compreender os riscos ESG relevantes ao negócio e acompanhar periodicamente indicadores selecionados. A responsabilidade não deve ficar concentrada exclusivamente em equipes técnicas de sustentabilidade.

A terceira envolve integrar ESG ao planejamento financeiro. Projetos de descarbonização, eficiência energética, segurança, desenvolvimento de fornecedores ou gestão social precisam ser analisados dentro dos processos convencionais de alocação de capital. Essa integração reduz a separação artificial entre “investimento empresarial” e “investimento ESG”.

A quarta diretriz consiste em construir sistemas de dados auditáveis. Indicadores precisam possuir metodologia definida, responsáveis, periodicidade, controle de qualidade e documentação. Sem isso, metas tornam-se difíceis de acompanhar e relatórios pouco comparáveis.

A quinta envolve cadeia de valor. Fornecedores devem ser classificados de acordo com riscos materiais e acompanhados proporcionalmente à sua relevância. Cláusulas contratuais isoladas são insuficientes quando não há monitoramento.

A sexta consiste em estruturar metas intermediárias. Objetivos de longo prazo são importantes, mas precisam ser convertidos em marcos verificáveis. Uma meta para 2050 sem trajetórias para 2030, investimentos e responsáveis apresenta baixa capacidade gerencial.

A sétima diretriz é associar incentivos somente a indicadores ESG bem definidos. Vincular remuneração executiva a métricas vagas ou facilmente manipuláveis pode aumentar comportamento simbólico. Indicadores devem ser materiais, mensuráveis e sujeitos a mecanismos de verificação.

A oitava é construir transparência equilibrada. Organizações devem divulgar também dificuldades, atrasos e critérios utilizados. A credibilidade de um relatório não decorre de apresentar somente resultados positivos.

Finalmente, ESG precisa ser incorporado à cultura organizacional. Isso exige formação de gestores, participação dos trabalhadores, comunicação interna e alinhamento entre discurso institucional e práticas de decisão.

15. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade empresarial atravessou um processo de transformação que modificou seu lugar dentro da Administração. De uma agenda frequentemente associada a filantropia, responsabilidade social e comunicação institucional, passou a ocupar posição cada vez mais relacionada à estratégia, gestão de riscos, governança, financiamento e criação de valor no longo prazo. A consolidação do ESG representa uma das expressões mais evidentes desse movimento.

A análise desenvolvida demonstra, contudo, que ESG não deve ser compreendido como selo ou conjunto universal de boas práticas. As questões ambientais, sociais e de governança precisam ser interpretadas em função das características do negócio, dos impactos produzidos e dos riscos enfrentados. A materialidade

constitui justamente o mecanismo que permite realizar essa priorização.

A literatura oferece evidências relevantes sobre os possíveis benefícios de uma gestão sustentável. Friede, Busch e Bassen (2015) encontraram ampla predominância de relações não negativas entre ESG e desempenho financeiro, enquanto Eccles, Ioannou e Serafeim (2014) identificaram diferenças organizacionais e desempenho de longo prazo superior no grupo de empresas classificadas como de alta sustentabilidade em seu estudo.

Entretanto, a conclusão cientificamente adequada não é que ESG garanta maior rentabilidade. Desempenho empresarial é determinado por numerosas variáveis, e os resultados dependem da qualidade da estratégia, do setor, do horizonte temporal e dos aspectos ESG considerados.

Khan, Serafeim e Yoon (2016) oferecem talvez uma das conclusões mais úteis para gestores ao demonstrarem que temas materialmente relevantes apresentaram relação distinta com desempenho. A implicação é clara: sustentabilidade estratégica requer prioridade e foco.

A análise também mostrou que a mensuração permanece um dos grandes desafios. Berg, Kölbel e Rigobon (2022) demonstraram forte divergência entre ratings ESG, indicando que scores aparentemente semelhantes podem representar metodologias bastante diferentes. Organizações e investidores precisam compreender o conteúdo dos indicadores antes de utilizá-los em decisões.

Outro desafio central é o *greenwashing*. A crescente demanda por sustentabilidade pode criar incentivos para que empresas enfatizem

comunicação antes de alterar processos. Delmas e Burbano (2011) demonstram que o fenômeno pode comprometer a confiança de consumidores e investidores, enquanto Lyon e Montgomery (2015) mostram a diversidade de formas que uma comunicação ambiental enganosa pode assumir.

A resposta a esse problema passa por indicadores verificáveis, transparência metodológica, governança e asseguração. Quanto mais ESG estiver conectado aos sistemas formais de decisão e controle, menor tende a ser o espaço para uma sustentabilidade exclusivamente simbólica.

Os documentos empresariais examinados demonstram justamente o movimento de institucionalização dessas práticas. Vale, Suzano e Itaú Unibanco apresentam estruturas distintas, mas seus relatórios de 2025 relacionam sustentabilidade a estratégia, riscos, indicadores e governança. Isso não prova, isoladamente, o desempenho socioambiental dessas empresas, mas demonstra como a agenda ESG vem sendo incorporada aos sistemas administrativos de grandes organizações.

O avanço dos padrões internacionais representa outro elemento de mudança. IFRS S1 e IFRS S2 procuram aproximar as informações de sustentabilidade das necessidades de usuários dos relatórios financeiros e aumentar comparabilidade. Na União Europeia, a CSRD amplia ainda mais a abrangência das divulgações ao incorporar a lógica de impactos e dupla materialidade.

No Brasil, o cenário exige atualização constante. Em maio de 2026, a CVM retirou a obrigatoriedade anteriormente prevista de adoção do reporte baseado em ISSB pelas companhias abertas. A Resolução

CVM nº 244 passou a sustentar um modelo voluntário estruturado, com regras específicas para organizações que decidirem aderir.

Essa mudança regulatória não elimina a tendência de aumento das exigências de informação no mercado global. Empresas brasileiras integradas a cadeias internacionais, financiadas por investidores estrangeiros ou submetidas às exigências de grandes clientes podem continuar enfrentando pressão crescente por informações comparáveis e verificáveis.

Conclui-se, portanto, que a sustentabilidade empresarial se transformou em componente estratégico da Administração contemporânea, mas sua importância não decorre simplesmente da popularidade da sigla ESG. O elemento decisivo está no reconhecimento de que fatores ambientais, sociais e de governança podem influenciar riscos, oportunidades, legitimidade, reputação e capacidade de geração de valor das organizações.

A construção de organizações socialmente responsáveis depende de uma mudança mais profunda do que a elaboração de relatórios. Exige que sustentabilidade participe das decisões de investimento, da gestão de pessoas, das relações com fornecedores, dos controles internos, da avaliação de riscos, da remuneração dos dirigentes e da atuação do conselho de administração.

Nesse sentido, **ESG alcança maturidade administrativa quando deixa de constituir uma agenda paralela e passa a fazer parte da própria forma pela qual a organização define estratégia, mede desempenho e toma decisões.** O principal desafio contemporâneo não é demonstrar que a empresa possui iniciativas ambientais e sociais, mas construir mecanismos capazes de assegurar que essas

iniciativas sejam materiais, verificáveis, coerentes e incorporadas à gestão.

A sustentabilidade empresarial, portanto, não deve ser tratada apenas como diferencial competitivo. Em diferentes setores, ela se tornou dimensão da capacidade organizacional de antecipar mudanças, administrar riscos, manter legitimidade e responder às transformações econômicas e sociais. Sua consolidação exige combinar resultados financeiros, governança responsável e consideração dos impactos produzidos sobre sociedade e ambiente.

A organização socialmente responsável não é necessariamente aquela que apresenta a maior quantidade de metas ESG, mas aquela capaz de estabelecer compromissos materialmente relevantes, integrá-los às decisões administrativas, medir seus resultados com transparência e responder pelas consequências de suas atividades. É nessa passagem do discurso para a governança e da comunicação para a gestão que a sustentabilidade empresarial pode efetivamente contribuir para organizações mais resilientes, responsáveis e capazes de gerar valor no longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERG, Florian; KÖLBEL, Julian F.; RIGOBON, Roberto. Aggregate confusion: the divergence of ESG ratings. **Review of Finance**, v. 26, n. 6, p. 1315-1344, 2022. DOI: 10.1093/rof/rfac033.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Resolução CVM nº 244, de 29 de maio de 2026.** Altera a Resolução CVM nº 193, de 20 de outubro de 2023. Rio de Janeiro: CVM, 2026.

DELMAS, Magali A.; BURBANO, Vanessa Cuerel. The drivers of greenwashing. **California Management Review**, v. 54, n. 1, p. 64-87, 2011. DOI: 10.1525/cmr.2011.54.1.64.

ECCLES, Robert G.; IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1984.

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.** Oxford: Capstone, 1997.

EUROPEAN COMMISSION. **Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD.** Brussels: European Commission.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Boston: Pitman, 1984.

FRIEDE, Gunnar; BUSCH, Timo; BASSEN, Alexander. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917.

IFRS FOUNDATION. **IFRS S1 – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information.** London: IFRS Foundation, 2023.

IFRS FOUNDATION. **IFRS S2 – Climate-related Disclosures**. London: IFRS Foundation, 2023.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Relatório ESG 2025**. São Paulo: Itaú Unibanco, 2026.

KHAN, Mozaffar; SERAFEIM, George; YOON, Aaron. Corporate sustainability: first evidence on materiality. **The Accounting Review**, v. 91, n. 6, p. 1697-1724, 2016. DOI: 10.2308/accr-51383.

LYON, Thomas P.; MONTGOMERY, A. Wren. The means and end of greenwash. **Organization & Environment**, v. 28, n. 2, p. 223-249, 2015. DOI: 10.1177/1086026615575332.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2011.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

SUZANO S.A. **Relatório de Sustentabilidade 2025**. São Paulo: Suzano, 2026.

VALE S.A. **Relatório Anual 2025**. Rio de Janeiro: Vale, 2026.

VALE S.A. **Relatório de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade 2025**. Rio de Janeiro: Vale, 2026.

¹ Mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal de Roraima (UFRR), Especialista em Ecoturismo e Educação Ambiental

pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), em Recursos Humanos pela Universidade Candido Mendes (UCM), em Gestão e Auditoria Pública pela UFRR e em Gestão Pública Municipal pelo Instituto Federal de Roraima (IFRR), e Bacharel em Administração pela UFRR.

E mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Doutor pela Universidade Federal de Roraima (UFRR). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Pós-Doutor em Psicologia Organizacional pelo Instituto Rui Barbosa de Pós-Graduação, Doutor e Mestre em Administração e Graduado em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Mestra em Gestão da Inovação da Indústria Animal pela Universidade de São Paulo (USP - Pirassununga) e docente do Centro Universitário UNIFAFIBE. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Mestra em Economia pela Universidade Estadual do Ceará (UECE) e Graduada em Economia e em Administração. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁶ Especialista em Avaliações, Perícias, Engenharia Diagnóstica e Patologias das Construções pelo Instituto BSSP, em Gestão Pública pelo Instituto Pedagógico de Minas Gerais (IPEMIG), MBA em Gestão Empresarial pela Universidade Maurício de Nassau (UNINASSAU) e Especialista em Engenharia de Transportes pela Escola Politécnica da Universidade de Pernambuco (POLI/UPE), e Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁷ Mestra em Administração com ênfase em Finanças pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Professora Efetiva da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS) e Graduada em Economia pela UFU. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁸ Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Mestra em Engenharia Ambiental pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e Graduada em Geografia e em Engenharia Ambiental pela UFRPE. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁹ Mestrando em Ciências e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Pará (UFPA) e Graduado em Gestão Pública, História e Pedagogia. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)