

**GOVERNANÇA AMBIENTAL, SOCIAL E CORPORATIVA:
FUNDAMENTOS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

**ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND CORPORATE GOVERNANCE:
FUNDAMENTALS, CHALLENGES AND PERSPECTIVES**

**GOBIERNO AMBIENTAL, SOCIAL Y CORPORATIVO:
FUNDAMENTOS, RETOS Y PERSPECTIVAS**

Gabrieli Pes Turchiello

Mestranda em Administração Pública

Instituição: Universidade Federal do Pampa

Endereço: Santana do Livramento – Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: gabrieliturchiello@yahoo.com.br

ORCID: 0009-0009-7705-2881

Vanise Benemann Lettnin

Mestranda em Administração Pública

Instituição: Universidade Federal do Pampa

Endereço: Santana do Livramento – Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: vlettnin@yahoo.com.br

ORCID: 0009-0006-2971-4471

Resumo

O presente artigo analisa os fundamentos, os desafios e as perspectivas da Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG), reconhecida como uma estratégia central para alinhar desempenho organizacional à responsabilidade socioambiental. A pesquisa foi conduzida por meio de revisão bibliográfica, com ênfase em publicações acadêmicas e relatórios institucionais produzidos entre 2014 e 2024. Os resultados revelam que os fundamentos do ESG estão ancorados em três dimensões interdependentes: o compromisso ambiental, a responsabilidade social e a governança ética. Empresas que adotam esses princípios tendem a obter ganhos reputacionais e econômicos, destacando-se em mercados competitivos. No entanto, sua implementação prática ainda enfrenta desafios significativos, como a ausência de padronização normativa, a dificuldade de mensuração de resultados, a resistência institucional e os custos operacionais associados. Apesar desses entraves, as perspectivas futuras indicam avanços promissores, com destaque para a integração de tecnologias como a inteligência artificial, a atuação estratégica das universidades na formação de lideranças conscientes e a difusão do ESG em setores emergentes, como o agronegócio e as pequenas empresas. Conclui-se que a consolidação do ESG depende da articulação entre empresas, Estado e sociedade civil, sendo fundamental para promover uma cultura organizacional orientada pela ética, sustentabilidade e inovação.

Palavras-chave: governança corporativa; sustentabilidade; responsabilidade social.

Abstract

This article analyzes the foundations, challenges, and prospects of Environmental, Social, and

Corporate Governance (ESG), recognized as a core strategy for aligning organizational performance with social and environmental responsibility. The research was conducted through a literature review, with an emphasis on academic publications and institutional reports produced between 2014 and 2024. The results reveal that the foundations of ESG are anchored in three interdependent dimensions: environmental commitment, social responsibility, and ethical governance. Companies that adopt these principles tend to achieve reputational and economic gains, standing out in competitive markets. However, its practical implementation still faces significant challenges, such as the lack of regulatory standardization, the difficulty in measuring results, institutional resistance, and associated operational costs. Despite these obstacles, future prospects indicate promising advances, particularly the integration of technologies such as artificial intelligence, the strategic role of universities in training conscious leaders, and the diffusion of ESG in emerging sectors such as agribusiness and small businesses. It is concluded that the consolidation of ESG depends on the articulation between companies, the State and civil society, being fundamental to promote an organizational culture guided by ethics, sustainability and innovation.

Keywords: corporate governance; sustainability; social responsibility.

Resumen

Este artículo analiza los fundamentos, desafíos y perspectivas de los Principios Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo (ESG), reconocidos como una estrategia central para alinear el desempeño organizacional con la responsabilidad social y ambiental. La investigación se realizó mediante una revisión bibliográfica, con énfasis en publicaciones académicas e informes institucionales producidos entre 2014 y 2024. Los resultados revelan que los fundamentos de los ESG se anclan en tres dimensiones interdependientes: compromiso ambiental, responsabilidad social y gobernanza ética. Las empresas que adoptan estos principios tienden a lograr ganancias reputacionales y económicas, destacándose en mercados competitivos. Sin embargo, su implementación práctica aún enfrenta desafíos significativos, como la falta de estandarización regulatoria, la dificultad para medir resultados, la resistencia institucional y los costos operativos asociados. A pesar de estos obstáculos, las perspectivas futuras indican avances prometedores, en particular la integración de tecnologías como la inteligencia artificial, el rol estratégico de las universidades en la formación de líderes conscientes y la difusión de los ESG en sectores emergentes como la agroindustria y las pequeñas empresas. Se concluye que la consolidación de los ESG depende de la articulación entre las empresas, el Estado y la sociedad civil, siendo fundamental promover una cultura organizacional guiada por la ética, la sostenibilidad y la innovación.

Palabras clave: gobierno corporativo; sostenibilidad; responsabilidad social.

1. Introdução

A crescente complexidade dos desafios ambientais, sociais e éticos enfrentados pelas organizações contemporâneas têm impulsionado a adoção de modelos de governança mais responsáveis e sustentáveis. Nesse cenário, destaca-se a Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG), um conjunto de práticas que articula desempenho econômico com responsabilidade socioambiental e governança ética. A temática tem ganhado relevância tanto em pesquisas acadêmicas quanto em ambientes corporativos, consolidando-se como um critério estratégico para a sustentabilidade organizacional.

No entanto, embora o ESG seja amplamente difundido no discurso empresarial, sua aplicação prática ainda enfrenta obstáculos relevantes. Entre eles, destacam-se a ausência de normatização clara, a dificuldade de mensuração

de impactos reais e a carência de dados padronizados que permitam uma avaliação comparativa entre organizações. Tais entraves evidenciam uma lacuna entre o ideal teórico e a prática empresarial cotidiana, o que motiva reflexões mais profundas sobre os fundamentos que sustentam a governança ESG e sobre os caminhos possíveis para sua efetivação plena.

Diante desse panorama, o presente trabalho tem como objetivo analisar os fundamentos, os desafios e as perspectivas da Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG), a partir de uma revisão bibliográfica abrangente e atualizada. Justifica-se a escolha do tema pela sua relevância crescente no debate público e acadêmico, bem como pela necessidade de se compreender criticamente os fatores que dificultam ou promovem sua consolidação no contexto brasileiro e internacional. Trata-se de uma discussão essencial não apenas para os estudiosos da administração e das ciências sociais aplicadas, mas também para gestores, investidores, formuladores de políticas públicas e para a sociedade civil em geral.

A pesquisa foi conduzida por meio de levantamento bibliográfico em bases de dados nacionais e internacionais, com foco em publicações entre 2014 e 2024. Foram analisados estudos acadêmicos, relatórios técnicos e documentos institucionais que tratam da temática ESG em suas múltiplas dimensões.

Como resultado, foi possível identificar avanços conceituais relevantes, bem como entraves estruturais que ainda limitam a internalização efetiva desses princípios nas organizações. Ao final, o trabalho contribui para o aprofundamento da reflexão crítica sobre o papel do ESG na transformação das práticas corporativas e na promoção do desenvolvimento sustentável.

1.1 Objetivos Gerais

Analisar os fundamentos, os desafios e as perspectivas da Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG), com base em uma revisão bibliográfica de publicações acadêmicas e institucionais produzidas entre 2014 e 2024, visando compreender sua relevância conceitual e prática para a sustentabilidade organizacional e a governança ética.

2. Revisão da Literatura

2.1 Fundamentos do ESG

O conceito de ESG (*Environmental, Social and Governance*) emergiu como uma resposta à crescente demanda global por modelos de negócios mais éticos, sustentáveis e transparentes. A sigla representa três pilares fundamentais que reconfiguram a lógica da governança empresarial: o ambiental, que se refere à forma como a empresa interage com o meio ambiente; o social, que abrange sua relação com os colaboradores, comunidades e demais *stakeholders*; e o de governança, que trata da estrutura de controle, ética e *compliance* dentro da organização. A consolidação do ESG como critério estratégico corporativo reflete uma mudança paradigmática na forma como empresas são avaliadas não apenas por seus retornos

financeiros, mas também por seu impacto socioambiental de longo prazo (Matuy, 2024).

O ESG engloba diversas searas, sendo o 'E' associado ao meio ambiente e seus impactos, o 'S' voltado para o âmbito social das empresas no cenário corporativo, e o 'G' relacionado à governança corporativa. Esses pilares fornecem indicadores cruciais para acionistas, fornecedores, consumidores e colaboradores, estes últimos muitas vezes denominados “stakeholders” (Matuy, 2024, p. 11).

Nesse contexto, a Governança Corporativa surge como elemento estruturante do ESG, uma vez que é por meio dela que se garante a integridade dos processos decisórios e a responsabilização dos agentes internos. Segundo Siqueira (2021), a governança eficiente não é apenas um diferencial competitivo, mas uma exigência dos consumidores e investidores contemporâneos, que valorizam organizações comprometidas com práticas sustentáveis e responsáveis. O trabalho evidencia, inclusive, que empresas com sistemas robustos de governança e alinhadas com princípios ESG tendem a apresentar melhores resultados de reputação, engajamento e atratividade no mercado financeiro.

Com base no estudo do *CFA Institute* (2022), observa-se que a falta de padrões globais padronizados de divulgação ESG tem sido um dos principais desafios para garantir transparência e comparabilidade. Em resposta a essa lacuna, o órgão elaborou os *Global ESG Disclosure Standards for Investment Products*, cujo objetivo é assegurar que as informações divulgadas por produtos de investimento que utilizam critérios ESG sejam compreensíveis, consistentes e comparáveis entre diferentes instituições. A proposta é fortalecer a confiança dos investidores e evitar práticas de *greenwashing*, por meio da padronização da comunicação de compromissos e resultados.

A agenda ESG também está fortemente alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, o que reforça sua importância como mecanismo de transformação empresarial e social. O relatório do *World Economic Forum* (2020) sobre *Measuring Stakeholder Capitalism* propõe um conjunto de métricas universais para medir o desempenho ESG das empresas, categorizadas em quatro pilares: pessoas, planeta, prosperidade e princípios de governança. A ideia é que a adoção desses parâmetros permita maior rastreabilidade das ações corporativas, além de assegurar a responsabilização das empresas frente aos desafios ambientais e sociais globais.

O trabalho de Martins *et al.* (2024) complementa essa discussão ao propor uma matriz conceitual que articula os critérios ESG com as tecnologias de cidades inteligentes. A proposta visa fomentar a participação cidadã e estruturar políticas públicas e empresariais baseadas em dados e governança integrada. Os autores destacam que a transversalidade do ESG exige inovação institucional, digitalização e mecanismos de controle social, de forma a garantir que os princípios de sustentabilidade estejam internalizados nas práticas empresariais e urbanas.

Outro ponto essencial no debate sobre os fundamentos do ESG está na educação e conscientização interna das empresas. Lins (2023), ao analisar o impacto do ESG em pequenas e médias empresas (PMEs), revela que apesar da

limitação de recursos, a implementação de práticas ESG pode agregar valor à marca, facilitar acesso ao crédito e ampliar o engajamento com os públicos de interesse. O estudo mostra ainda que o compromisso genuíno com práticas sustentáveis é cada vez mais valorizado por consumidores, especialmente em mercados locais e regionais.

Da mesma forma, Zeni *et al.* (2024) apresentam uma revisão bibliográfica abrangente sobre sustentabilidade empresarial no Brasil, enfatizando a lacuna de pesquisas empíricas sobre os indicadores utilizados pelas empresas para mensurar o desempenho sustentável. Segundo os autores, embora o discurso sobre ESG esteja difundido, ainda há carência de metodologias consolidadas para avaliar a eficácia das ações implementadas, sobretudo em empresas de médio porte.

Embora haja um reconhecimento crescente da importância da sustentabilidade empresarial no Brasil, ainda existem lacunas significativas na implementação e eficácia dos indicadores de sustentabilidade nas empresas (Zeni *et al.*, 2024, p. 6).

Essa reflexão é fortalecida pela análise de Stange e Toporoski (2024), que apontam a governança corporativa como eixo central de sustentação das práticas ESG. Segundo os autores, empresas que integram efetivamente critérios ESG em seus modelos de governança apresentam maior solidez institucional, atraem investimentos sustentáveis e promovem uma cultura organizacional voltada à ética, à inclusão e à transparência. Como destacam, “a integração de práticas de *compliance* e ESG promove a conformidade legal e a sustentabilidade ambiental, fortalece a reputação corporativa, melhora a gestão de riscos e cria valor a longo prazo” (Stange; Toporoski, 2024, p. 3904), demonstrando que os benefícios extrapolam a esfera normativa e repercutem diretamente na competitividade e na perenidade das organizações.

O estudo de caso de Matuy (2024) sobre a empresa Natura &Co demonstra como a aplicação estratégica dos pilares ESG pode gerar impacto positivo na reputação empresarial, no valor de mercado e na confiança dos *stakeholders*. A Natura, ao investir em políticas ambientais rigorosas, transparência de dados e práticas de diversidade e inclusão, tornou-se referência internacional em sustentabilidade, mostrando que os fundamentos do ESG são, mais do que um modismo, um imperativo competitivo no século XXI. Como observa o autor, “a adoção de métricas ESG pode posicionar a empresa como referência de sustentabilidade nos mercados nacional e internacional, oferecendo um modelo para outras organizações” (Matuy, 2024, p. 11). Tal constatação não apenas evidencia a maturidade institucional da Natura &Co, mas também lança luz sobre o potencial transformador do ESG quando suas diretrizes são incorporadas de forma genuína e estratégica à cultura organizacional.

Complementando a perspectiva teórica e os casos aplicados, observa-se que os fundamentos do ESG vão além de práticas pontuais ou iniciativas isoladas. Trata-se de um modelo sistêmico de gestão corporativa, que integra sustentabilidade, responsabilidade social e governança ética à estratégia central do negócio. Conforme Siqueira (2021), ao adotar essa abordagem, as empresas ampliam sua

capacidade de gerar valor compartilhado, promovendo simultaneamente retorno econômico e impactos positivos para a sociedade e o meio ambiente.

Para que o ESG se consolide como vetor estruturante da cultura organizacional, é necessário internalizar seus princípios nos processos decisórios e operacionais. Isso implica rever políticas internas, estabelecer métricas de desempenho ESG, treinar lideranças e fomentar uma comunicação transparente com os *stakeholders*. Nesse sentido, Lins (2023) destaca que mesmo pequenas e médias empresas, com recursos mais limitados, podem se beneficiar da adoção progressiva dessas práticas, sobretudo pela possibilidade de diferenciação estratégica e ampliação da confiança junto a parceiros e consumidores.

Outro elemento essencial no entendimento dos fundamentos do ESG é a sua capacidade de antecipar riscos e garantir a perenidade das organizações. A governança ética, ao assegurar a conformidade regulatória e o controle interno efetivo, reduz a exposição das empresas a escândalos, litígios e sanções reputacionais. O mesmo se aplica às dimensões ambientais e sociais, que, quando negligenciadas, comprometem a legitimidade da marca perante um público cada vez mais crítico e informado. Zeni *et al.* (2024) observaram, a partir de ampla revisão bibliográfica, que o debate acadêmico e institucional no Brasil ainda carece de modelos empíricos consolidados para mensuração de impactos ESG, o que dificulta o avanço técnico das práticas sustentáveis no setor empresarial.

Frente a esse cenário, o *World Economic Forum* (2020) propôs um conjunto de métricas universais voltadas à medição do desempenho ESG a partir de quatro pilares centrais: pessoas, planeta, prosperidade e princípios de governança. Essa proposta contribui para uma avaliação mais holística da atuação empresarial, ao mesmo tempo em que fortalece o compromisso das organizações com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A padronização sugerida pelo relatório facilita a rastreabilidade das ações corporativas e amplia a comparabilidade entre instituições de diferentes setores e países.

Além disso, a aplicação dos princípios ESG tem ganhado destaque também no setor público e em iniciativas comunitárias. Martins *et al.* (2024) propuseram uma matriz conceitual que articula o ESG às tecnologias de cidades inteligentes, destacando a importância da transversalidade entre políticas públicas sustentáveis, inovação institucional e participação cidadã. Para os autores, o ESG deve ser compreendido como um instrumento de articulação entre poder público, empresas e sociedade civil, com vistas à construção de cidades mais justas, resilientes e eficientes.

Portanto, os fundamentos do ESG não se limitam a boas intenções ou estratégias de *marketing*. Eles representam uma transformação profunda no papel da empresa na sociedade, exigindo coerência entre discurso e prática, investimento em estruturas éticas de governança e compromisso contínuo com o desenvolvimento sustentável. Como destaca Stange e Toporoski (2024), esse novo modelo corporativo é capaz de alinhar *compliance*, sustentabilidade e valor econômico, consolidando-se como um parâmetro de excelência para organizações comprometidas com o futuro.

2.2 Desafios na implementação do ESG

A adoção dos princípios ESG (*Environmental, Social and Governance*) representa um avanço significativo na construção de modelos de governança sustentáveis. No entanto, sua implementação enfrenta obstáculos substanciais, tanto em países em desenvolvimento quanto em economias maduras. Esses desafios vão desde a ausência de normatização clara e universal, passando por barreiras estruturais, até a resistência cultural e operacional dentro das próprias organizações.

Um dos entraves mais recorrentes é a escassez de regulamentações específicas que delimitam padrões objetivos de avaliação e cumprimento dos critérios ESG. Essa carência regulatória fragiliza a confiabilidade dos relatórios, amplia o risco de práticas de *greenwashing* e cria um ambiente de insegurança jurídica e informacional para empresas e investidores. Como observa Cardoso (2024), “a escassez de regulamentações específicas agrava ainda mais essa situação, deixando muitas empresas sem orientação clara sobre como alinhar suas práticas às expectativas de sustentabilidade” (Cardoso, 2024, p. 3). Tal descompasso compromete o desenvolvimento de métricas comparáveis e transparentes, dificultando o monitoramento efetivo das ações corporativas em direção à sustentabilidade.

Além da lacuna normativa, existem complexidades operacionais associadas à natureza transversal e sistêmica do ESG. Muitas empresas, especialmente as de pequeno e médio porte, carecem de recursos financeiros, humanos e tecnológicos para estruturar sistemas internos de governança capazes de integrar os critérios ESG às práticas de gestão. Magalhães *et al.* (2025) apontam que, nas cooperativas brasileiras, o desconhecimento técnico sobre os indicadores ESG e a ausência de capacitação específica são fatores que limitam a adesão prática, mesmo quando há disposição estratégica. Os autores ressaltam que, para que tais práticas sejam efetivamente aplicadas, é necessário apoio institucional, incentivo fiscal e acesso facilitado a consultorias especializadas.

De acordo com Santos (2023), o alinhamento entre os objetivos de sustentabilidade propostos pelo ESG e a lógica econômica tradicional ainda enfrenta desafios consideráveis. Embora as políticas ESG possam promover práticas empresariais mais responsáveis, elas também podem aumentar o risco de dificuldades financeiras, especialmente para empresas que enfrentam altos custos iniciais ou que têm dificuldades em se adaptar às novas exigências. A pesquisa conduzida pelo autor revela que há uma correlação positiva e significativa entre os escores ESG e a probabilidade de dificuldades financeiras, sugerindo que empresas com maiores compromissos sociais, ambientais e de governança podem, paradoxalmente, enfrentar maior risco de *financial distress*. No entanto, isso não significa que a sustentabilidade seja, por definição, prejudicial à saúde financeira das organizações, mas sim que a sua adoção requer planejamento estratégico rigoroso, equilibrando retorno econômico e investimentos socioambientais (Santos, 2023, p. 84).

Athayde (2024) observa que a resistência cultural é um obstáculo significativo para a implementação de práticas ESG, especialmente em setores tradicionais, como a moda, onde ainda há dificuldade em integrar valores sustentáveis ao longo de toda a cadeia produtiva. O autor destaca que, para superar esse desafio, não

basta adotar certificações ou campanhas institucionais; é necessário reformular processos de forma abrangente, promovendo uma responsabilidade compartilhada em todas as etapas da produção (Athayde, 2024, p. 8).

Outro desafio apontado pela literatura reside na qualidade e consistência dos relatórios de sustentabilidade, que nem sempre seguem padrões confiáveis ou apresentam indicadores auditáveis. A pesquisa de Vargas (2024) mostra que muitas empresas ainda se limitam a relatar ações pontuais, sem integrar os dados em um sistema gerencial coeso e verificável. A autora destaca que, para que os relatórios tenham real valor estratégico e informacional, é preciso investir em sistemas contábeis atualizados, auditorias independentes e capacitação técnica dos profissionais responsáveis pela comunicação dos resultados.

Adicionalmente, é preciso considerar a falta de padronização internacional e a fragmentação das metodologias de avaliação, que comprometem a comparabilidade entre empresas e setores. Barbosa *et al.* (2024) analisam o uso do ESG em estratégias de *marketing* e alertam para o risco de que, sem critérios objetivos e fiscalizados, empresas se apropriem indevidamente do discurso sustentável, utilizando-o como ferramenta de promoção de imagem em detrimento da efetiva responsabilidade corporativa. A ausência de uma governança global dos indicadores ESG torna o processo vulnerável a práticas de “maquiagem verde” e dificulta a confiança dos *stakeholders* nas informações divulgadas.

Dessa forma, observa-se que a implementação do ESG exige mais do que boa vontade empresarial ou pressão do mercado financeiro. Ela demanda articulação entre políticas públicas, instrumentos regulatórios, educação corporativa, incentivo à inovação e engajamento multissetorial. Superar os desafios existentes requer compreender que os critérios ESG não são um fim em si mesmos, mas um meio para repensar a lógica produtiva, ressignificar o papel social das empresas e construir uma nova racionalidade econômica baseada na ética, na inclusão e na sustentabilidade.

2.3 Perspectivas futuras

À medida que as pressões ambientais, sociais e regulatórias se intensificam em escala global, as perspectivas para o avanço do ESG apontam para a consolidação de uma nova racionalidade organizacional, orientada por valores sustentáveis, inovação tecnológica, transparência e educação crítica. A evolução da agenda ESG requer não apenas o aperfeiçoamento das práticas já existentes, mas sobretudo a articulação entre diferentes setores da sociedade capazes de impulsionar transformações sistêmicas — entre eles, a academia, os sistemas financeiros, as cadeias produtivas e os ambientes digitais.

Um dos vetores mais promissores para o fortalecimento das práticas ESG está no papel desempenhado pelas instituições de ensino superior. As universidades emergem como espaços fundamentais na formação de lideranças conscientes e na produção de conhecimento aplicado à sustentabilidade corporativa. Para Souto (2024),

a comunidade acadêmica, composta por professores, estudantes e técnicos administrativos, desempenha um papel vital na promoção e implementação

das práticas ESG, disseminando conhecimento, formando novos profissionais conscientes e conduzindo pesquisas que aprimoram essas práticas sustentáveis (Souto, 2024, p. 17).

Nesse contexto, iniciativas como a ABNT PR 2030, voltadas à padronização ESG no setor educacional, contribuem para a institucionalização de critérios de avaliação ético-sustentáveis em projetos acadêmicos e administrativos.

Stroparo *et al.* (2024) afirmam que, além da educação, a adoção de tecnologias avançadas, especialmente a inteligência artificial (IA), é um eixo fundamental para o futuro das práticas ESG, atuando como aliada no monitoramento, análise e gestão de indicadores sustentáveis. Segundo os autores, a integração entre ESG, ODS e IA apresenta um potencial transformador para as empresas, oferecendo benefícios significativos, como a facilitação da tomada de decisões sustentáveis e o apoio à consecução dos ODS. Além disso, a IA tem se mostrado eficiente na identificação de padrões de risco, previsão de impactos ambientais e detecção de inconsistências em relatórios de sustentabilidade, configurando-se como uma ferramenta estratégica para a governança digital (Stroparo *et al.*, 2024, p. 333).

Santos *et al.* (2023) enfatizam que a qualidade dos dados divulgados é essencial para o sucesso da agenda ESG, pois a pontuação de desempenho sustentável depende diretamente da precisão, transparência e confiabilidade dessas informações. Para alcançar avaliações consistentes, as empresas precisam adotar padrões rigorosos de governança da informação, utilizando *frameworks* reconhecidos, como os da *Global Reporting Initiative* (GRI) e da *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), além de tecnologias como *blockchain* para garantir a rastreabilidade e integridade dos dados (Santos *et al.*, 2023, p. 133).

Outro campo promissor é a expansão das práticas ESG para setores historicamente distantes da agenda da sustentabilidade, como o agronegócio. De Campos Filho e De Oliveira (2023), ao realizarem uma revisão sistemática sobre ESG no agro, constataram um movimento de ampliação da percepção de valor do ESG em cadeias produtivas rurais, especialmente quanto à certificação socioambiental, à rastreabilidade e ao uso eficiente de recursos naturais. A tendência é que essas práticas se tornem cada vez mais obrigatórias diante de exigências regulatórias internacionais e da pressão dos consumidores por produtos ambientalmente responsáveis.

Amaral e Russo (2024) destacam que a valorização da cidadania corporativa ativa tem se intensificado, com consumidores e investidores exigindo não apenas compromissos formais, mas também mudanças reais nas estruturas organizacionais e nos modelos de negócio. Para os autores, o fortalecimento de uma cultura ESG sólida requer o incentivo ao comportamento sustentável, tanto no setor empresarial quanto no setor público. Além disso, defendem que valores ambientais e sociais devem ser incorporados desde a infância nos processos educacionais, criando uma base cultural sólida para uma economia guiada por ética, responsabilidade e justiça intergeracional (Amaral e Russo, 2024).

Em síntese, as perspectivas futuras do ESG apontam para a consolidação de um ecossistema integrado de governança sustentável, ancorado na ciência, na tecnologia, na educação e na pressão ética dos mercados. A interseção entre ESG

e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), reforçada pelo uso estratégico da IA, projeta um horizonte no qual as decisões empresariais serão cada vez mais pautadas por métricas objetivas de impacto social e ambiental. O ESG deixa, assim, de ser uma tendência para se tornar uma condição estratégica de sobrevivência organizacional e de transformação global.

3 Procedimentos Metodológicos

Este capítulo descreve a abordagem metodológica adotada para a construção do presente artigo, que visa analisar os fundamentos, os desafios e as perspectivas da Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG). A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, com foco em produções acadêmicas e institucionais publicadas entre os anos de 2014 e 2024. A seleção e análise dos materiais seguiram critérios definidos com o objetivo de garantir a relevância, atualidade e rigor científico das fontes utilizadas.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2019), a pesquisa qualitativa tem como finalidade compreender fenômenos complexos em seus contextos reais, valorizando a interpretação e a construção teórica a partir de fontes existentes. Neste caso, buscou-se compreender os aspectos estruturais e conceituais da governança ESG, suas dificuldades práticas e projeções para o futuro.

A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de examinar criticamente os fundamentos conceituais do ESG e suas inter-relações com a sustentabilidade corporativa e a responsabilidade social, temas que envolvem múltiplas dimensões e exigem uma análise interpretativa densa, como destaca Bardin (2016).

A revisão bibliográfica foi realizada nas plataformas *Scielo*, Periódicos CAPES e *Google Acadêmico*, priorizando materiais em português e inglês publicados entre 2014 e 2024. As palavras-chave utilizadas foram combinadas com operadores booleanos para refinar os resultados. Tendo sido formulado definitivamente a fórmula ("Governança ESG" AND "sustentabilidade corporativa") OR ("responsabilidade social empresarial" AND "critérios ESG") OR ("ambiental, social e governança" AND "desafios") OR ("indicadores ESG" AND "governança corporativa"). A busca contemplou artigos científicos, livros, dissertações, relatórios técnicos e publicações de organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), o Banco Mundial e o Fórum Econômico Mundial.

Foram adotados como critérios de inclusão as publicações entre 2014 e 2024, com textos completos e estudos sobre ESG, fontes acadêmicas ou institucionais com credibilidade. Já como critérios de exclusão, foram adotados as publicações sem relação direta com a temática ESG, materiais incompletos e duplicações entre as bases de dados.

Após a triagem, foram selecionados 20 documentos, sendo que não foram mantidos artigos da *Scielo*, visto que o único resultado da plataforma não tinha relação direta com a temática, dos 8 resultados presentes nos dos Periódicos CAPES, 6 foram mantidos e dos 201 resultados do *Google Acadêmico*, 12 foram mantidos, além de relatórios técnicos relevantes como o *Global ESG Disclosure*

Standards do *CFA Institute* e o relatório do Fórum Econômico Mundial sobre métricas ESG.

Os dados foram organizados em categorias temáticas relacionadas às três dimensões do ESG (ambiental, social e governança) e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2016), essa técnica permite interpretar de forma sistemática os conteúdos dos documentos, identificando padrões, recorrências e lacunas na literatura.

4 Discussão dos Resultados

A análise sistemática dos documentos selecionados permitiu identificar que a Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG) vem sendo progressivamente incorporada como um paradigma estruturante da gestão organizacional contemporânea. Contudo, o grau de maturidade e efetividade da sua implementação ainda varia significativamente entre setores e regiões, o que revela a complexidade do tema e os desafios inerentes à sua operacionalização.

Os estudos analisados convergem no entendimento de que os fundamentos do ESG não se limitam a uma tendência de mercado, mas representam um redirecionamento profundo no papel das empresas diante da sociedade, ampliando sua responsabilidade para além dos resultados financeiros. Como demonstrado por Matuy (2024), o caso da Natura &Co ilustra como práticas estratégicas de sustentabilidade podem ser convertidas em valor reputacional e vantagem competitiva de longo prazo, reforçando o potencial transformador do ESG.

Entretanto, conforme apontado por Zeni *et al.* (2024), apesar do crescente discurso em torno da sustentabilidade empresarial, ainda há carência de indicadores consolidados e metodologias uniformes para medir o desempenho das ações ESG, especialmente em empresas de médio porte. Essa lacuna compromete a comparabilidade e a transparência dos relatórios de sustentabilidade, abrindo margem para distorções como o *greenwashing*.

Outro ponto relevante identificado é o papel central da governança corporativa como eixo de sustentação das demais dimensões do ESG. Stange e Toporoski (2024) destacam que estruturas de governança bem delineadas tendem a favorecer a integração de práticas ambientais e sociais, ao mesmo tempo em que reforçam a conformidade legal e a credibilidade institucional. Essa interdependência reforça a necessidade de uma abordagem holística e transversal, na qual as dimensões do ESG operem de forma interconectada.

Por outro lado, os desafios para implementação prática dos critérios ESG são expressivos. A análise de Santos (2023) indica que, paradoxalmente, empresas com altos escores ESG podem apresentar maiores riscos de estresse financeiro, sobretudo quando as iniciativas sustentáveis não são acompanhadas de planejamento estratégico e viabilidade orçamentária. Essa constatação alerta para o fato de que a incorporação do ESG deve ser equilibrada e adaptada à realidade econômica das empresas.

A ausência de regulamentação específica também foi evidenciada como um dos principais entraves à consolidação do ESG no Brasil. Cardoso (2024) argumenta que a inexistência de normas claras e unificadas fragiliza a adesão empresarial e

prejudica a avaliação do desempenho socioambiental. Esse cenário revela a necessidade de políticas públicas que incentivem, normatizem e fiscalizem as práticas ESG em todas as esferas produtivas, promovendo segurança jurídica e orientação técnica.

Além disso, o estudo de Vargas (2024) chama atenção para a baixa qualidade dos relatórios de sustentabilidade, frequentemente desarticulados, fragmentados ou limitados à divulgação de boas práticas pontuais. A falta de estrutura gerencial e capacitação técnica para o reporte ESG ainda é um gargalo persistente, especialmente em organizações de pequeno e médio porte.

Apesar dos desafios, a análise também revelou tendências promissoras para o futuro do ESG. Conforme Souto (2024), as universidades podem assumir um papel central na consolidação da cultura ESG por meio da formação de profissionais críticos e comprometidos com a ética socioambiental. Esse protagonismo da academia é fundamental para disseminar conhecimento técnico, produzir evidências empíricas e estimular a inovação no campo da governança sustentável.

Por fim, a contribuição de Stroparo *et al.* (2024) evidencia que a integração entre ESG, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e Inteligência Artificial (IA) pode fortalecer significativamente a capacidade das empresas de tomarem decisões sustentáveis, baseadas em dados confiáveis e sistematizados. A tecnologia, nesse sentido, surge como uma aliada estratégica para reduzir assimetrias informacionais, automatizar o monitoramento de indicadores e ampliar a rastreabilidade das ações corporativas.

Em síntese, os resultados discutidos demonstram que o ESG é um campo em expansão, repleto de potencial, mas que exige esforços coordenados entre empresas, governos, academia e sociedade civil. O fortalecimento dessa agenda depende da consolidação de métricas confiáveis, da regulamentação estatal, da capacitação técnica e da disposição ética das organizações para rever suas lógicas operacionais. O desafio está justamente em transformar princípios em práticas, e compromissos em resultados verificáveis e duradouros.

5 Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os fundamentos, os desafios e as perspectivas da Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG), com base em uma revisão bibliográfica criteriosa e atualizada. O percurso teórico permitiu compreender que o ESG representa uma mudança de paradigma na forma como as organizações operam e são avaliadas, deslocando o foco exclusivo dos indicadores financeiros para uma abordagem integrada que valoriza o impacto ambiental, social e a governança ética.

Na análise dos fundamentos, observou-se que o ESG está ancorado em três dimensões complementares: o “E”, que representa o compromisso com a sustentabilidade ambiental; o “S”, que se refere às relações sociais internas e externas da empresa; e o “G”, que diz respeito à estrutura de governança, ética e transparência organizacional. Essas dimensões não atuam de forma isolada, mas articulam-se entre si para fomentar uma gestão comprometida com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e com a criação de valor compartilhado. A literatura

demonstrou que empresas com políticas ESG bem implementadas tendem a obter maior valorização de mercado, reputação institucional e resiliência diante de crises, como evidenciado no caso da Natura &Co.

Contudo, a implementação efetiva dos princípios ESG ainda encontra barreiras consideráveis. Entre os principais desafios identificados estão a ausência de regulamentações específicas, a fragmentação das metodologias de mensuração, os custos operacionais associados às adaptações estruturais e a carência de cultura organizacional voltada à sustentabilidade. Também se destacam os riscos de superficialidade e *greenwashing*, quando as práticas sustentáveis são adotadas apenas no discurso, sem mudanças efetivas no comportamento institucional. Isso exige dos gestores não apenas adesão formal, mas comprometimento real com a transformação das rotinas e valores corporativos.

Apesar desses obstáculos, as perspectivas futuras são promissoras. A literatura aponta para o fortalecimento do papel das universidades na formação de lideranças conscientes e na produção de conhecimento aplicado ao ESG. Da mesma forma, observa-se o avanço da integração entre ESG e tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, que poderá automatizar processos, gerar dados confiáveis e contribuir para a tomada de decisões mais precisas e sustentáveis. Além disso, a ampliação do debate sobre ESG para setores tradicionalmente afastados da agenda socioambiental, como o agronegócio e pequenas empresas, indica um movimento de democratização e amadurecimento do tema.

Conclui-se, portanto, que a governança ESG deve ser compreendida como um modelo de gestão estruturante, estratégico e necessário diante dos desafios do século XXI. Seu fortalecimento depende da atuação coordenada entre Estado, iniciativa privada, academia e sociedade civil, de forma a criar ambientes institucionais favoráveis à ética, à inovação e à justiça social. Superar as barreiras identificadas e investir na consolidação de práticas sustentáveis é o caminho para empresas que desejam se manter relevantes, resilientes e comprometidas com um futuro viável para todos.

Referências

AMARAL, Juliana Ventura; RUSSO, Paschoal Tadeu. Comportamento sustentável precisa ser incentivado? **Revista de Casos e Consultoria**, v. 15, n. 1, e33467, 2024. DOI: <https://doi.org/10.29268/rcc.v15i1.33467>. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/33467>. Acesso em: 03 mai. 2025.

ATHAYDE, Giovanna Martins. **Estratégias de aprimoramento dos critérios ESG: recomendações para as empresas brasileiras de moda *prêt-à-porter* e seus processos de internacionalização nos dias atuais**. Orientador: Diego Santos Vieira de Jesus. 2024. 103 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/68936/68936.PDF>. Acesso em: 03 mai. 2025.

BARBOSA, Emili Matos; MORAES, Clauciana Schmidt Bueno de; MARTIRES, Giulia Malaguti Braghini Marcolini; BONARETTO, Cinthia Mara Vital; GUALTER, Leonardo Prudente Torres. Análise da governança ambiental, social e corporativa (ESG) e sua relação com o marketing ambiental. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 12, p. e4535, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i12.4535. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4535>. Acesso em: 01 mai. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

DE CAMPOS FILHO, Edinei Silva; DE OLIVEIRA, Edenis Cesar. As dimensões ESG aplicadas ao agronegócio: uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 11, p. 20304–20326, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i11.3039. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3039>. Acesso em: 02 mai. 2025.

CARDOSO, Samuel Alves. **Critérios ESG – “Environmental, Social and Governance”**: desafios para implementação nos núcleos empresariais do século XXI. Orientadora: Cláudia Glênia Silva de Freitas. 2024. 23 f. Goiânia: PUC Goiás. Artigo apresentado à disciplina Trabalho de Curso I, da Escola de Direito, Negócios e Comunicação. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/8291/1/SAMUEL%20A%20CARDOSO%20.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2025.

CFA INSTITUTE. **Global ESG disclosure standards for investment products: handbook**. Charlottesville: CFA Institute, 2022. Disponível em: <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/ESG-standards/Global-ESG-Disclosure-Standards-for-Investment-Products-Handbook.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LINS, Carla Timoteo. **A importância do ESG nas pequenas e médias empresas**. Orientadora: Vilma Maria de Lima. 2023. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Empresarial). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/17323>. Acesso em: 03 mai. 2025.

MAGALHÃES, Andréia Oliveira; CASTELO, Daniela da Silva; OLIVEIRA, Gabrielly Silva; SILVA, José Augusto Moraes da; DIAS, Vitória Kamilly Araújo; NOGUEIRA, Matheus Lira. Benefícios e desafios da implementação de práticas ESG em cooperativas: uma análise do contexto brasileiro. Intern. **Journal of Professional Business Review**, v. 10, n. 1, p. 01–24, 2025. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i1.5283>. Disponível em:

<https://openacessojs.com/JBReview/article/view/5283/2150>. Acesso em: 28 abr. 2025.

MARTINS, Miralda Souza; GAMMARANO, Igor; SOARES, Cléber Beleza; COUTINHO, Mauro Margalho. Integração estratégica entre modelos de governança baseados em ESG e tecnologias de cidades inteligentes: uma matriz conceitual para fomentar a participação cidadã e avançar a agenda de sustentabilidade ambiental. **P2P & Inovação**, v. 10, n. 2, p. 1–26, 2024. DOI: <https://doi.org/10.21728/p2p.2024v10n2e-6865>. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/6865>. Acesso em: 28 abr. 2025.

MATUY, Yan Ryuji Viana. **ESG - “Environmental, Social and Governance”**: um estudo de caso do impacto das práticas sustentáveis no mercado financeiro – análise focada na empresa Natura &Co. Orientadora: Viviane Moschini Carlos. 2024. 54 f. Sorocaba: UNESP. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Ambiental) – Instituto de Ciência e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/entities/publication/93ee7175-982b-4c3f-95ed-46dcbc00146c>. Acesso em: 01 de mai. 2025.

SANTOS, Fernando de Almeida; SOUZA, Isabella Pereira de; BUENO, Aline; ANGELO, Érico Luna. Análise do cálculo do score ESG adotada por bancos e financeiras para a concessão de crédito. **RISUS – Journal on Innovation and Sustainability**, v. 14, n. 1, p. 129–139, fev./mar. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/2179-3565.2023v14i1p129-139>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/60404>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SANTOS, Renato Ribeiro dos. **Governança corporativa, environmental, social and governance e financial distress**: uma análise multipaíses, nacional e regional. Orientadora: Fernanda Maciel Peixoto. 2023. 134 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023. DOI: <http://doi.org/10.14393/ufu.te.2023.674>. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/41055>. Acesso em: 03 mai. 2025.

SIQUEIRA, Camilla Lacerda. **Governança corporativa e fator ESG como meios para o impacto social e ambiental no setor empresarial**. Orientadora: Maria Cláudia Mércio Cachapuz. 2021. 67 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Jurídicas e Sociais) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/236432>. Acesso em: 02 mai. 2025.

SOUTO, Cícero Klein. **Ambiental, social e governança no ensino superior (ABNT PR 2030)**: análise sob a perspectiva da comunidade acadêmica. Orientadora: Marcia Helena dos Santos Bento. 2024. 109 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/32765?show=full>. Acesso em: 27 abr. 2025.

STANGE, Keity Thamara; TOPOROSKI, Elizeu Luiz. A integração de práticas ESG sob a perspectiva da governança corporativa nas empresas. **Academia de Direito**, [S. l.], v. 6, p. 3903–3921, 2024. DOI: 10.24302/acaddir.v6.5607. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/acaddir/article/view/5607>. Acesso em: 28 abr. 2025.

STROPARO, Telma Regina; GUERRA, Avaetê de Lunetta e Rodrigues; CORDEIRO, Elaine da Silva; BOCHNIAK, Beatriz; BORTOLOTTI, Mônica Aparecida; LACERDA JÚNIOR, Orivaldo da Silva. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), *Environmental, Social and Governance* (ESG) e *Artificial Intelligence* (AI): tríplice abordagem para a sustentabilidade corporativa. **Akrópolis – Revista de Ciências Humanas da UNIPAR**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 332–345, 2024. DOI: 10.25110/akropolis.v31i2.2023-11369. Disponível em: <https://www.revistas.unipar.br/index.php/akropolis/article/view/11369>. Acesso em: 01 maio. 2025.

VARGAS, Isadora Rizzon de. **Emissão de Relatórios de Sustentabilidade Corporativa: Exigências Contemporâneas da Contabilidade**. Orientador: Eduardo Tomedi Leites. 2024. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Ciências Contábeis - Bacharelado. Universidade de Caxias do Sul - UCS. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/14156>. Acesso em: 01 de mai. 2025.

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

Genebra:

WEF, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>. Acesso em: 02 mai. 2025.

ZENI, Isadora; OGOSHI, Rosana Claudio Silva; MAIA, André Leonardo Radeck; BORGES, Cristiane Vanz. Uma revisão bibliográfica sobre a sustentabilidade empresarial. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 10, p. e4209, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i10.4209. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4209>. Acesso em: 02 mai. 2025.