REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

PROTOCOLO DE SINERGIA ESTRATÉGICA E MATERIALIDADE DUPLA: UMA ANÁLISE DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NO MODELO ESG+F DO GRUPO NEOENERGIA

STRATEGIC SYNERGY AND DOUBLE MATERIALITY PROTOCOL: ANALYSIS OF PRIVATE SOCIAL INVESTMENT WITHIN NEOENERGIA GROUP'S ESG+F MODEL

PROTOCOLO DE SINERGIA ESTRATÉGICA Y MATERIALIDAD DOBLE: UN ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA EN EL MODELO ESG+F DEL GRUPO NEOENERGIA

Ana Carolina Marques Lima
Cientista Ambiental, Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP, Campus Diadema, Brasil
E-mail: ana.marques22@unifesp.br

Giovano Candiani
Prof. Dr. Associado, Departamento de Ciências Ambientais, Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP, Campus Diadema, Brasil
E-mail: gcandiani@unifesp.br

Mario Roberto Attanasio Junior
Prof. Dr. Associado, Departamento de Ciências Ambientais, Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP, Campus Diadema, Brasil
E-mail: mario.attanasio@unifesp.br

Maria Thereza Pompa Antunes
Profa. Dra. Adjunta, Departamento Acadêmico de Administração, Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP, Campus Osasco, Brasil
E-mail: maria.antunes@unifesp.br

Resumo

O presente estudo analisa a integração estratégica do Investimento Social Privado (ISP) do Instituto Neoenergia com o eixo social do compromisso ESG+F (*Finance*), sob a ótica da Materialidade Dupla e da geração de Valor Compartilhado. A investigação explora como as ações sociais transcendem a filantropia tradicional para se consolidarem como ativos estratégicos alinhados à Agenda 2030. Diante da relevância da ABNT PR 2030, a pesquisa examina a sinergia entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e as metas corporativas. A metodologia fundamenta-se em uma abordagem qualitativa e documental, estruturada pelo protocolo *SDG Compass* e pela proposição de um protocolo de análise de sinergia fundamentado na Razão de Sinergia, calculada com base na frequência de metas comuns entre as esferas institucional e social. Os resultados evidenciam que o ISP atua como catalisador da sustentabilidade, integrando o desempenho territorial ao valor de ativos intangíveis do Grupo e à manutenção da Licença Social

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

para Operar. O estudo discute, ainda, o fenômeno da gestão de impressão (*impression management*), os limites do *disclosure* institucional e o risco de viés reputacional nas fontes analisadas.

Palavras-chave: Investimento Social Privado; Materialidade Dupla; ESG+F; ODS; Sinergia Estratégica.

Abstract

This study analyzes the strategic integration of Private Social Investment (PSI) by the Neoenergia Institute within the social axis of the ESG+F (Finance) commitment, through the lens of Double Materiality and Shared Value creation. The research investigates how social actions transcend traditional philanthropy to become strategic assets aligned with the 2030 Agenda. Given the normative relevance of ABNT PR 2030, the work examines the synergy between Sustainable Development Goals (SDGs) and corporate targets. The methodology is based on a qualitative and documentary approach, structured by the SDG Compass protocol and **the proposal of a synergy analysis protocol based on the Synergy Ratio (SR)**, calculated according to the frequency of common targets between institutional and social spheres. Results demonstrate that PSI acts as a catalyst for sustainability, integrating territorial performance with **the Group's intangible assets** and the maintenance of the Social License to Operate. The study also discusses **the impression management phenomenon**, the limits of institutional disclosure, and the risk of reputational bias in the analyzed sources.

Keywords: Private Social Investment; Double Materiality; ESG+F; SDGs; **Strategic Synergy**.

Resumen

El presente trabajo analiza la integración estratégica de la Inversión Social Privada (ISP) del Instituto Neoenergia con el eje social del compromiso ESG+F (Finance), bajo la perspectiva de la Materialidad Doble y la creación de Valor Compartido. La investigación explora cómo las acciones sociales trascienden la filantropía tradicional para consolidarse como activos estratégicos alineados con la Agenda 2030. Ante la relevancia de la ABNT PR 2030, se examina la sinergia entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las metas corporativas. La metodología se basa en un enfoque cualitativo y documental, estructurado por el protocolo SDG Compass y la propuesta de un protocolo de análisis de sinergia basado en la Razón de Sinergia (RS), calculada a partir de la frecuencia de metas comunes entre las esferas institucional y social. Los resultados evidencian que la ISP actúa como catalizador de la sostenibilidad, integrando el desempeño territorial con el valor de los activos intangibles del Grupo y el mantenimiento de la Licencia Social para Operar. El estudio discute, además, el fenómeno de la gestión de impresión (*impression management*), los límites del *disclosure* institucional y el riesgo de sesgo reputacional en las fuentes analizadas.

Palabras clave: Inversión Social Privada; Materialidad Doble; ESG+F; ODS; Sinergia Estratégica.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

1. Introdução

O debate contemporâneo acerca da sustentabilidade e sua transposição para o domínio corporativo e financeiro foi impulsionado, em 2004, pela gênese do acrônimo ESG (*Environmental, Social and Governance*), institucionalizado no relatório *Who Cares Wins*. Esta iniciativa demonstrou que a integração de critérios ambientais, sociais e de governança não constitui meramente um imperativo ético, mas configura um determinante crítico na mitigação de riscos e na formulação de estratégias financeiras (ALVES, 2024). Nesta perspectiva, a transição para modelos de negócio sustentáveis exige que a governança transcenda a gestão de riscos tradicionais, incorporando a geração de valor a longo prazo para todos os *stakeholders*.

Subsequentemente, a promulgação dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2015, estabeleceu as métricas e o plano de ação global necessários para a operacionalização da Agenda 2030 (BARBOSA, 2024). No contexto brasileiro, a maturidade desta agenda evidenciou-se na publicação da ABNT PR 2030 (2022) e da ABNT PR 2030-1 (2024), que provêem diretrizes sistemáticas e critérios de materialidade para a implementação de estratégias ESG no setor privado. No âmbito do pilar Social (S) da referida norma, destacam-se os constructos de Diálogo Social e Desenvolvimento Territorial.

É nesta conjuntura que se insere o Investimento Social Privado (ISP), conceituado como a alocação voluntária, planejada e monitorada de recursos de origem privada para a geração de benefício público (ABNT, 2022). Dados do Censo GIFE (2023) sinalizam uma transição da filantropia assistencialista para investimentos sociais estratégicos orientados à criação de Valor Compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011), postulando a interdependência entre o desempenho econômico empresarial e o progresso social dos territórios de atuação. Todavia, a eficácia estratégica do ISP depende de sua capacidade de superar o risco de *Greenwashing* - práticas de comunicação que camuflam impactos negativos com ações sociais superficiais - através de uma prestação de contas (*disclosure*)

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

transparente e baseada em evidências de impacto real. Nesse sentido, a proposição deste protocolo de sinergia alinha-se à visão de Bakker et al. (2023), que defendem que os ODS deixaram de ser apenas diretrizes éticas para se tornarem componentes críticos de uma estratégia de negócios resiliente e voltada à geração de valor.

O Grupo Neoenergia, subsidiário do grupo espanhol Iberdrola e um dos principais agentes do setor elétrico nacional, operacionaliza esta integração por intermédio do Instituto Neoenergia. Atuando nos segmentos de redes, fontes renováveis e mercados liberalizados (NEOENERGIA, 2024a), a organização utiliza o Instituto como o braço executor de sua estratégia de sustentabilidade. Em 2023, reportou-se a execução de 17 iniciativas sociais mapeadas sob a égide dos ODS (NEOENERGIA, 2024a). Esta estrutura reforça o componente financeiro (+F) do modelo ESG, no qual o desempenho social é integrado à redução de passivos socioambientais e ao fortalecimento do *rating* de sustentabilidade do grupo.

Não obstante os avanços documentais reportados, identifica-se uma lacuna científica no que tange à compreensão de como tais projetos sociais integram-se efetivamente ao compromisso financeiro da organização, denominado ESG+F, sob a ótica da Materialidade Dupla (ADAMS et al., 2021). Este conceito avalia o impacto bidirecional entre o desempenho socioambiental (*impact materiality*) e o valor financeiro da empresa (*financial materiality*). A integração financeira (+F) pressupõe que o ISP não é apenas um custo social, mas um ativo capaz de mitigar riscos operacionais, reduzir o custo de capital e garantir a perenidade institucional.

Por conseguinte, o presente trabalho, de natureza qualitativa e pautada em análise documental, objetiva investigar a convergência entre o ISP da Neoenergia, sua estratégia corporativa e os ODS. Busca-se demonstrar a função do investimento social como catalisador da resiliência corporativa e da manutenção da Licença Social para Operar (BOUTILIER; THOMSON, 2011), reconhecendo, contudo, os limites intrínsecos aos relatórios de sustentabilidade como fontes primárias e a necessidade de separar o discurso institucional da prática efetiva.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

2. Revisão da Literatura

2.1. Desenvolvimento Sustentável: Arcabouço dos ODS e Agenda 2030

A evolução do constructo de sustentabilidade alcançou um novo patamar de operacionalização com a ratificação da Agenda 2030 pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 (ONU, 2015). A proposição dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), consubstanciados em 169 metas interdisciplinares, estabeleceu um *framework* global que integra as dimensões ambiental, social e econômica de forma indissociável.

Conforme assevera Atchabahian (2022), este marco orienta estratégias de responsabilidade coletiva que transcendem a governança estatal, convocando o setor corporativo a atuar como agente proativo de transformação socioambiental através da integração sistêmica de metas globais em contextos locais. No entanto, a literatura crítica adverte que a adoção superficial dos ODS sem uma mudança no *core business* pode caracterizar o *SDG Washing*, onde as empresas selecionam metas de fácil alcance (*cherry-picking*) para fins reputacionais, sem alterar estruturas produtivas impactantes (BAKKER et al., 2023).

No cenário empresarial contemporâneo, a incorporação dos ODS às estratégias de negócio reflete a transição de uma postura reativa para uma orientação proativa. Barbosa (2023) argumenta que o alinhamento com as metas globais não se limita à mitigação de riscos socioambientais, mas configura-se como um vetor de diferenciação competitiva e inovação. Ao endereçar desafios sistêmicos, as organizações promovem a geração de Valor Compartilhado, paradigma que sustenta a indissociabilidade entre a higidez financeira de uma corporação e o progresso das comunidades inseridas em seus territórios de atuação (PORTER; KRAMER, 2011).

Nesse sentido, a literatura recente introduz o conceito de Materialidade Dupla (ADAMS et al., 2021), que postula que o impacto das empresas sobre a sociedade e o meio ambiente (materialidade de impacto) é tão relevante para a tomada de decisão financeira quanto o impacto dos fatores externos sobre o valor de mercado e a perenidade da própria empresa (materialidade financeira). Esta bidirecionalidade é o que sustenta a viabilidade do modelo ESG+F, transformando

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

externalidades socioambientais em indicadores de desempenho financeiro.

2.2. O Paradigma ESG e o Capitalismo de *Stakeholders*

O acrônimo ESG (*Environmental, Social and Governance*) consolidou-se como o paradigma de gestão que integra critérios de sustentabilidade ao núcleo dos processos decisórios financeiros. Distintamente da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tradicional, o ESG prioriza a materialidade e a mensuração de indicadores quantificáveis que impactam a perenidade do negócio e a gestão de ativos (ALVES, 2024).

É imperativo notar, contudo, o fenômeno do *Impression Management* (Gestão de Impressão), onde a narrativa corporativa nos relatórios de sustentabilidade é construída para projetar uma imagem de excelência socioambiental que nem sempre condiz com o impacto verificado (NEU et al., 1998). A literatura sobre *Greenwashing* aponta que a dependência exclusiva de fontes institucionais exige uma análise cautelosa, diferenciando "evidência reportada" de "impacto verificado" por terceiros (LYON; MONTGOMERY, 2015).

A ABNT PR 2030 (2022) conceitua o ESG como um conjunto de critérios transversais e interdependentes que funcionam como diretrizes para a avaliação de riscos e oportunidades de investimento. A adoção desta arquitetura estratégica potencializa o desempenho institucional mediante: (i) Otimização da Gestão de Riscos; (ii) Conformidade Regulatória; (iii) Valor de Mercado e Reputação. Essa mudança de racionalidade fundamenta o chamado “Capitalismo de Stakeholders”, onde a maximização de valor sustentável no longo prazo depende do equilíbrio entre as expectativas de acionistas e o bem-estar das comunidades impactadas (ALVES, 2024).

2.3. O Eixo Social (S) e a Materialidade Social

No âmbito do tripé ESG, o eixo Social frequentemente apresenta elevada complexidade de mensuração, dado que incide sobre relações humanas e impactos territoriais subjetivos. Barbosa (2024) enfatiza que a sociedade contemporânea demanda que as organizações atuem de forma suplementar às lacunas estatais, operando como catalisadoras de bem-estar.

A integração financeira deste eixo manifesta-se no conceito de "Materialidade

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

Social Financeira": a incapacidade de gerir o impacto social (como conflitos com comunidades ou precariedade laboral) traduz-se em custos tangíveis, como multas judiciais, interrupções operacionais e aumento no prêmio de risco exigido pelos investidores. Para o setor elétrico, tais diretrizes convergem para o constructo de Justiça Energética (HEFFRON, 2021), que preconiza a equidade na distribuição de benefícios e encargos sociais derivados da infraestrutura energética, garantindo a Licença Social para Operar. O Quadro 1 sintetiza a taxonomia destes critérios conforme a normativa nacional.

Quadro 1 – Estrutura Normativa.

Dimensão Estratégica	**Temas (Unidade de Análise)**	**Critérios de Avaliação (ABNT PR 2030)**	**Impacto na Dimensão Financeira (+F)**
Capital Social	Desenvolvimento Territorial	Investimento Social Privado (ISP) e Engajamento.	Manutenção da Licença Social para Operar e redução de interrupções.
Ética e Direitos	Direitos Humanos	Prevenção de violações e monitoramento.	Mitigação de passivos e riscos reputacionais.
Capital Humano	Práticas de Trabalho	Saúde, segurança e desenvolvimento.	Retenção de talentos e redução de *turnover*.
Governança	Cadeia de Valor	Homologação ESG e ética comercial.	Resiliência e continuidade operacional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), baseado na ABNT PR 2030.

2.4. Investimento Social Privado (ISP) e o Modelo ESG+F

O Investimento Social Privado (ISP) é definido pela ABNT PR 2030 como a alocação voluntária, planejada e sistemática de recursos privados para a geração de benefício público. O Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS, 2024) destaca a transição da filantropia assistencialista para a estratégica. Enquanto o modelo tradicional era caracterizado pela esporadicidade, a concepção contemporânea de ISP trata os recursos como investimentos orientados por retornos sociais mensuráveis e alinhados ao *core business* organizacional.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

No modelo ESG+F, o ISP atua como indutor de resiliência financeira. Diferente de uma doação pontual, o ISP estratégico na dimensão "+F" visa a sustentabilidade do negócio através da valorização de ativos intangíveis (reputação) e tangíveis (redução de perdas operacionais). A integração financeira ocorre quando o desempenho social do ISP influencia métricas como o ISE-B3 ou o Dow Jones Sustainability Index (DJSI), impactando diretamente o valor das ações e o custo de capital da empresa (SESI, 2022).

3. Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo, de natureza exploratória e descritiva, orientado pelo paradigma interpretativo. A pesquisa busca compreender a integração estratégica do Investimento Social Privado (ISP) no modelo de gestão de uma organização do setor elétrico, utilizando o Grupo Neoenergia como unidade de observação por sua relevância no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE-B3).

3.1. Coleta de Dados e Definição do *Corpus*

A revisão de literatura foi realizada mediante levantamento bibliográfico nas bases de dados Google Scholar, Scielo e Periódicos CAPES, utilizando os descritores combinados (Booleanos): “ESG” AND “Investimento Social Privado” AND “Setor Elétrico”. Foram priorizadas publicações do período 2020-2025 para garantir a aderência à evolução normativa da Agenda 2030 e das Práticas Recomendadas da ABNT.

O desenho metodológico fundamenta-se na Análise Documental (CELLARD, 2008), técnica que viabiliza a extração de evidências a partir de fontes primárias estáveis. O *corpus* documental foi constituído de forma intencional, compreendendo os seguintes documentos institucionais do Grupo Neoenergia e do Instituto Neoenergia: (i) Relatórios Anuais e de Sustentabilidade (exercícios 2022 e 2023); (ii) Relatórios de Impacto e Inventários de Gases de Efeito Estufa (GEE); (iii) Estratégia de Atuação Bienal do Instituto Neoenergia (2024-2025); (iv) Plano Diretor das Fundações do Grupo Iberdrola (2022-2025).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

Ressalta-se que a seleção dos documentos se orientou pelos critérios de Materialidade Dupla, selecionando fontes que reportam tanto os impactos socioambientais da organização (*impact materiality*) quanto o reflexo desses impactos no valor financeiro e na governança do Grupo (*financial materiality*). A análise considerou, ainda, a aderência aos padrões da *Global Reporting Initiative* (GRI) e do *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), que balizam o *disclosure* financeiro de questões ESG (ALVES, 2024).

3.2. Procedimentos de Análise de Conteúdo e Validação

O tratamento dos dados observou os pressupostos da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), processada em três fases: (i) Pré-análise; (ii) Exploração do Material; (iii) Tratamento dos Resultados.

Para garantir o rigor científico e mitigar a subjetividade, adotou-se o procedimento de "Validação por Pares" (triangulação de pesquisadores), onde a codificação de cada iniciativa foi revisada de forma independente por dois autores, resolvendo-se discrepâncias por consenso.

Ademais, instituiu-se uma seção crítica sobre o Viés de *Disclosure*. Reconhece-se que os relatórios institucionais operam sob a lógica do *Impression Management*; portanto, a análise focou na busca por "evidência comprobatória" (metas quantificadas, orçamentos executados e indicadores auditados por terceiros) em detrimento de "narrativas afirmativas" desprovidas de dados métricos. Esta diferenciação entre "evidência reportada" e "impacto verificado" é fundamental para a sustentabilidade das inferências teóricas deste estudo.

3.3. *Framework* de Integração: Protocolo *SDG Compass*

Para estruturar a convergência entre as diretrizes da matriz (Iberdrola, 2026) e a operacionalização territorial (Instituto Neoenergia), aplicou-se o protocolo *SDG Compass* (GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015). A análise operacionalizou as cinco etapas do protocolo, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 – Operacionalização *SDG Compass*.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

Etapa do Protocolo	Procedimento de Aplicação	Evidência Documental Utilizada
1. Entender os ODS	Tradução das metas para o contexto setorial elétrico.	Agenda 2030; CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) Setor Elétrico.
2. Definir Prioridades	Aplicação da Razão de Sinergia sobre temas materiais.	Matriz de Materialidade Neoenergia.
3. Estabelecer Metas	Identificação de KPIs (*Key Performance Indicators*) sociais e horizontes temporais.	Plano Diretor de Fundações 2022-2025.
4. Integração	Alinhamento do ISP à Governança +F e ao *core business*.	Relatórios de Sustentabilidade (GRI).
5. Relato/Comunicação	Verificação de transparência e asseguração externa.	Pareceres de Auditoria (PwC - *PricewaterhouseCoopers*/KPMG - *Klynveld Peat Marwick Goerdeler*).

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), baseado em GRI, UN Global Compact e WBCSD (2015).

No âmbito da Etapa 2 (Definição de Prioridades), realizou-se a quantificação da sinergia estratégica mediante o cálculo da Razão de Sinergia (RS), definida pela fórmula:

$$RS = (Mc/Mt) \times 100$$

Onde:

- Mc (Metas Comuns): representa o número de metas dos ODS (unidade de análise: nível de meta específica, ex.: 6.1, 7.1) identificadas como convergentes entre o plano estratégico da *holding* e as linhas de atuação do instituto.
- Mt (Total de Metas): o universo total de metas mapeadas no portfólio de ISP do Instituto Neoenergia (2024) no período analisado.

A adoção de uma abordagem binária (1 para presença da meta; 0 para ausência) justifica-se pela necessidade de objetividade na Análise de Conteúdo Documental, permitindo identificar a extensão do alinhamento estratégico. Reconhece-se, como limitação, que esta abordagem não mede a intensidade do

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

investimento financeiro por meta, mas sim a centralidade estratégica de cada ODS na governança da organização. Para a validação prática, a codificação seguiu exemplos concretos: se uma iniciativa de saneamento rural do Instituto citava explicitamente o acesso à água potável, era codificada como Meta 6.1 (Presença = 1). Caso a *Holding* também listasse a Meta 6.1 em seus compromissos de sustentabilidade, essa meta comporia o conjunto Mc. Este rigor busca evitar extrapolações causais sem lastro documental.

4. Resultados e Discussão

A análise integrada dos instrumentos de governança do Grupo Iberdrola, Neoenergia e seu Instituto revela uma arquitetura que busca operacionalizar a Teoria da Materialidade Dupla (ADAMS et al., 2021; EDMANS, 2023). Os dados sugerem que a organização monitora como o cenário climático afeta seu desempenho financeiro (materialidade financeira) e como suas operações impactam o capital social dos territórios (materialidade de impacto). Diferente de competidores como a Engie Brasil, que foca sua estratégia social na transição energética justa, ou a EDP Brasil, que possui forte ênfase em inovação urbana, a Neoenergia utiliza o Instituto como um "braço de fronteira" para gerir riscos sociais em áreas de concessão (NEOENERGIA, 2024b).

4.1. Grupo Neoenergia: Contexto Institucional e o Compromisso ESG+F

O propósito da organização converge com o conceito de Justiça Energética (HEFFRON, 2021). Conforme detalhado no Quadro 3, o componente Financeiro (+F) manifesta-se no que Serafeim (2022) define como “Desempenho Integrado”, onde métricas sociais são internalizadas para proteção de valor e mitigação de riscos operacionais. A manutenção da Licença Social para Operar (BOUTILIER; THOMSON, 2011) configura-se como o principal ativo intangível identificado. No Quadro 4, observa-se como a rede de parcerias institucionais atua como um mecanismo de validação externa, reduzindo a percepção de risco para investidores.

Quadro 3 – Matriz de Compromissos *Holding*.

Eixo	ODS	Ação Operacional	Meta *SDG*	Materialidade

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

Estratégico		**(Evidência)**	***Compass***	**Financeira (+F) / Justificativa**
Descarbonização	13	Política contra Mudança Climática e frota elétrica.	13.2	Mitigação de passivos e prêmio de risco.
Universalização	7	Programa "Luz para Todos" (áreas rurais).	7.1	Expansão da base de ativos e garantia contratual.
Inovação	7	P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) em *Smart Grids* e redes inteligentes.	7.b	Redução de furtos e otimização do CAPEX (*Capital Expenditure*).
Justiça Social	10	Eficiência em comunidades vulneráveis.	10.2	Redução de inadimplência e capital reputacional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), baseado em Neoenergia (2024b) e ABNT PR 2030.

Quadro 4 – Rede de Parcerias.

Nível de Engajamento	**Parceiros Estratégicos**	**ODS**	**Função no Protocolo ESG+F**	**Métrica de Validação**
Global	Pacto Global; Iberdrola.	17	Alinhamento com padrões globais.	Auditoria de Asseguração (GRI).
Setorial	CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável); Instituto Ethos.	17	Liderança e *benchmarking* setorial.	Manutenção no Índice ISE-B3.
Territorial	Universidades; ONGs locais.	4 e 6	Gestão de externalidades e suporte à Licença Social para Operar.	Redução de litígios territoriais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), baseado em Neoenergia (2024b) e Lyon et al. (2018).

4.2. O Instituto Neoenergia e a Responsabilidade Política Corporativa

A aplicação da Razão de Sinergia (RS), formalizada na metodologia, permitiu transpor a análise qualitativa para uma métrica de governança. O Quadro 5 apresenta a matriz binária (1 ou 0) que serviu de base para a codificação, enquanto o Quadro 6 sistematiza o percentual de alinhamento encontrado através

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

da fórmula da Razão de Sinergia.

Quadro 5 – Matriz de Intersecção Binária.

ODS Analisado	Neoenergia (Brasil)	Instituto (ISP)	Iberdrola (Global)	Classificação de Sinergia
ODS 1 (Pobreza)	[1]	[1]	[1]	Núcleo Comum
ODS 2 (Fome)	[1]	[0]	[0]	Exclusivo *Holding*
ODS 3 (Saúde)	[0]	[1]	[1]	Sinergia Instituto + Matriz
ODS 4 (Educação)	[1]	[1]	[1]	Núcleo Comum
ODS 5 (Gênero)	[1]	[1]	[1]	Núcleo Comum
ODS 6 (Água)	[0]	[1]	[0]	Exclusivo Instituto
ODS 7 (Energia)	[1]	[1]	[0]	Sinergia Local (Brasil)
ODS 8 (Trabalho)	[1]	[0]	[0]	Exclusivo *Holding*
ODS 9 (Indústria)	[1]	[0]	[0]	Exclusivo *Holding*
ODS 10 (Desigualdade)	[1]	[1]	[1]	Núcleo Comum
ODS 11 (Cidades)	[1]	[0]	[0]	Exclusivo *Holding*
ODS 13 (Clima)	[1]	[0]	[0]	Exclusivo *Holding*
ODS 17 (Parcerias)	[0]	[1]	[1]	Sinergia Instituto + Matriz

Fonte: Elaborado pelos autores (2026). Nota: A codificação [1] baseia-se na identificação de evidências documentais vinculadas às metas específicas da Agenda 2030.

Quadro 6 – Resultados da Razão de Sinergia (RS) e Interpretação Teórica.

Categoria de Sinergia	Razão de Sinergia (RS %)	ODS Representativos	Inferência sobre o Modelo ESG+F
Núcleo Comum	31%	1, 4, 5 e 10	Identidade Global: Reflete os valores transversais da matriz europeia.
Exclusivo *Holding*	38%	2, 8, 9, 11 e 13	Estratégia de Negócio: Foco em infraestrutura verde e descarbonização (+F).
Exclusivo Instituto	8%	6	Gestão de Fronteira: Gestão de riscos hídricos e Licença Social para Operar.
Outras Sinergias	23%	3, 7 e 17	Escalabilidade: Adaptação local e parcerias por missões.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026). Nota: Cálculo baseado na aplicação da Razão de Sinergia.

4.3. Discussão Crítica: Viés de *Disclosure* e *Greenwashing*

Apesar da sinergia documental identificada, é imperativo analisar os dados sob a ótica do *Impression Management* (NEU et al., 1998). A literatura sobre *Greenwashing* e *Impression management* (LYON; MONTGOMERY, 2015) alerta que empresas de setores de alto impacto ambiental tendem a enfatizar o pilar

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

Social (ISP) para mitigar o escrutínio sobre externalidades negativas. Diferente de uma "evidência verificada", o que os relatórios apresentam é uma "evidência reportada" de intencionalidade estratégica. O Quadro 7 exemplifica essa codificação prática, demonstrando a conexão potencial entre a ação social e o ganho financeiro (+F).

Quadro 7 – Quadro Metodológico: Exemplos de Codificação e Evidência Financeira.

ODS	**Iniciativa de ISP (Evidência)**	**Meta *SDG Compass* / Agenda 2030**	**Evidência de Integração +F (Sugerida)**
ODS 5	Escola de Mulheres (Formação de Eletricistas).	5.5: Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades.	Redução de custos com recrutamento externo e diminuição do *turnover* técnico.
ODS 6	Projetos de Saneamento e Água para comunidades rurais.	6.1: Alcançar o acesso universal e equitativo à água potável e segura.	Minimização de litígios territoriais, segurança hídrica e manutenção da Licença Social para Operar
ODS 7	Programa Luz para todos (Eletrificação rural).	7.1: Assegurar o acesso confiável, sustentável e moderno à energia para todos.	Expansão da base de clientes ativos, aumento da receita bruta e valorização de ativos.
ODS 13	Eletrificação da Frota Operacional (Veículos Elétricos).	13.2: Integrar medidas da mudança do clima nas estratégias e planejamentos.	Redução de custos de combustível e antecipação à futura tributação sobre carbono.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Em suma, a "sinergia estratégica" identificada sugere uma gestão de riscos sofisticada. Enquanto a *holding* foca no CAPEX renovável, o Instituto atua na gestão de externalidades críticas (ODS 6).

Entretanto, sem a abertura de dados de desempenho financeiro detalhados, a dimensão +F permanece parcialmente demonstrada, apoiando-se na premissa de que a melhoria nos *ratings* ESG (ISE-B3) resulta em menores juros de captação (ALVES, 2024).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

4.4. Discussão Transversal: Materialidade Financeira e a Nova Fronteira do Valor Socioambiental

A convergência estratégica identificada entre a *holding* e seu braço social não deve ser interpretada meramente como um alinhamento de diretrizes, mas como uma resposta à evolução da Materialidade Dupla no cenário global pós-2024.

Enquanto os resultados da Razão de Sinergia (RS) demonstram um "Núcleo Comum" de 31%, a análise crítica sugere que essa interseção opera como um mecanismo de Eficiência Social. Segundo Henderson (2020), a sobrevivência das corporações em um cenário de policrise depende da capacidade de reimaginar o capitalismo, onde o lucro é consequência da resolução de problemas sistêmicos. No caso da Neoenergia, o alinhamento em temas de dignidade e equidade (ODS 1, 5 e 10) sinaliza que a organização busca internalizar o que Sandel (2020) descreve como a busca pelo "Bem Comum", mitigando a "tirania do mérito" através do desenvolvimento territorial em regiões onde as lacunas estatais são latentes.

Sob a ótica do modelo ESG+F, a atuação do Instituto em áreas de baixa sinergia direta com o negócio principal – como o ODS 6 (Gestão de Fronteira) – configura o que Serafeim (2022) define como Desempenho Integrado. A "ética da água", proposta por Hoekstra (2020), estabelece que a eficiência hídrica e o acesso universal não são apenas metas operacionais, mas imperativos de equidade que sustentam a perenidade ambiental. Para o Grupo Neoenergia, ao assegurar saneamento em comunidades vulneráveis, a organização não apenas cumpre uma função social, mas protege o ativo intangível da reputação e garante a manutenção da Licença Social para Operar, que em 2026 já é precificada como um risco crítico de capital por investidores institucionais.

Nesse sentido, a sinergia documentada atua como um redutor de assimetria de informação. Com a consolidação das normas globais de divulgação de sustentabilidade (IFRS S1 e S2, 2024/2025) e o amadurecimento da ABNT PR 2030-1 (2024), o mercado exige que o impacto social (materialidade de impacto)

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

seja traduzido em métricas de resiliência financeira (materialidade financeira).

Adicionalmente, a robustez dessa integração no modelo ESG+F é ratificada pela asseguração externa de terceira parte (Quadro 2), o que mitiga o risco de *Greenwashing* e confere fidedignidade aos indicadores de impacto reportados. Essa validação externa é o que permite à Neoenergia transpor a barreira do investimento social meramente reputacional para atingir a materialidade financeira, evidenciada pela crescente emissão de títulos de dívida atrelados a metas de sustentabilidade (*Sustainability-Linked Bonds*).

Nesse cenário, a atuação exclusiva do Instituto no ODS 6 (Gestão de Fronteira) revela-se um diferencial crítico, ao suprir lacunas de saneamento e gestão hídrica em áreas onde a operação comercial da *holding* encontra limites técnicos ou éticos, o braço social atua na redução de passivos territoriais e riscos de transição. Assim, o componente +F deixa de ser uma projeção teórica para se materializar em um menor custo de capital e maior atratividade para fundos de investimento que operam sob as diretrizes da normatização brasileira de vanguarda para o setor.

Conclui-se que o componente +F do modelo analisado reflete a transição para uma “Economia de Missão”, conforme delineado por Mazzucato (2021). A “Justiça Energética” deixa de ser um discurso acessório para se tornar um pré-requisito de governança, garantindo que o valor compartilhado gerado pelo ISP seja o lastro para a manutenção da competitividade e atratividade de capital da organização no cenário de 2026.

5. Conclusões

O presente estudo analisou a sinergia dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas iniciativas de Ação Social do Instituto Neoenergia, compreendendo sua função como executor do Investimento Social Privado (ISP) no Eixo Social do Compromisso ESG+F do Grupo Neoenergia. A investigação demonstrou que a utilização do *framework SDG Compass* permitiu à organização transpor a estratégia de sustentabilidade do plano teórico para um impacto

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

territorial mensurável.

As principais inferências deste estudo, pautadas na aplicação do Protocolo de Razão de Sinergia (RS), destacam que:

(i) Integração Estratégica e Materialidade Dupla: O Instituto Neoenergia transcende a filantropia tradicional, consolidando-se como um elo que humaniza a marca e garante a Licença Social para Operar. A atuação evidencia a Materialidade Dupla, na qual o investimento social (materialidade de impacto) mitiga riscos operacionais e reputacionais que poderiam impactar diretamente o valor financeiro da empresa (materialidade financeira).

(ii) Inteligência Territorial e Gestão de Riscos: A atuação exclusiva no ODS 6 (Água e Saneamento) identifica uma gestão de riscos proativa, mitigando lacunas de infraestrutura básica que a operação comercial direta não alcança, protegendo a reputação do Grupo em áreas vulneráveis.

(iii) Valor Compartilhado: A convergência nos ODS de dignidade e equidade (1, 5 e 10) valida a premissa de que a diversidade e o desenvolvimento social são vetores de resiliência e diferenciação competitiva.

(iv) Desempenho Integrado (+F): A inclusão do componente Financeiro no modelo ESG sugere que o desempenho social está estrategicamente ligado ao *rating* financeiro, embora a causalidade direta exija validação por dados auditados externos.

A análise evidenciou que, não obstante as distinções operacionais entre a matriz e a subsidiária, subsiste uma intersecção estratégica robusta. O Instituto Neoenergia atua como o catalisador que permite transpor a estratégia ESG para o impacto social territorializado. Um achado central reside na transversalidade da atuação: a práxis das ações sociais extrapola o escopo dos ODS prioritários formais, conferindo legitimação ética à *holding*.

Não obstante o rigor aplicado, o trabalho apresenta limitações metodológicas intrínsecas ao uso de fontes secundárias e documentos de *disclosure* corporativo. Reconhece-se que os relatórios anuais são instrumentos estratégicos de comunicação, podendo conter vieses de autoavaliação ou gestão de impressão. Portanto, os resultados aqui apresentados descrevem a arquitetura estratégica

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

planejada pela organização, sendo recomendada a realização de pesquisas de campo futuras para contrastar os indicadores reportados com o impacto efetivo percebido pelos beneficiários finais.

Como agenda para trabalhos futuros, propõe-se: (i) Estudos de Impacto em Profundidade: Pesquisas de campo com beneficiários para contrastar a percepção social com os indicadores reportados; (ii) Análise Comparativa (*Benchmarking*): Aplicação deste protocolo em outros *players* do setor elétrico para verificar se a integração ESG+F é uma tendência setorial; (iii) Correlação Financeira Longitudinal: Investigações econométricas para aferir a correlação quantitativa entre o ISP e o valor de mercado (ISE-B3).

Por fim, este estudo propõe o protocolo de análise de sinergia aqui delineado como uma ferramenta metodológica replicável para futuras investigações que busquem aferir o real alinhamento entre o discurso institucional e as práticas efetivas da Agenda 2030.

Referências

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **PR 2030**: Ambiental, social e governança (ESG) – conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. Rio de Janeiro: ABNT, 2022.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **PR 2030-1**: Ambiental, social e governança (ESG) – conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. Rio de Janeiro: ABNT, 2024.

ADAMS, C. A. et al. **The Double Materiality Concept**: Application and Issues. Amsterdam: Global Reporting Initiative (GRI), 2021.

ALVES, R. R. **A força do ESG**: por que, a partir de agora, as empresas realmente serão sustentáveis? 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2024.

ATCHABAHIAN, A. C. R. C. **ESG**: Teoria e prática para a verdadeira sustentabilidade nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2022.

BAKKER, S. et al. The Sustainable Development Goals as a Business Strategy: A Systematic Literature Review. **Sustainability**, v. 15, n. 2, p. 1-22, 2023.

BARBOSA, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial**: conceitos, modelos e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

instrumentos. 5. ed. São Paulo: SaraivaUni, 2023.

BARBOSA, J. C. **Inovação e desenvolvimento sustentável**: da inovação convencional à ecoinovação sustentável. São Paulo: Blucher, 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BOUTILIER, R.; THOMSON, I. **The Social License to Operate**. London: Routledge, 2011.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

EDMANS, A. **Grow the Pie**: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit. updated ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2023.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Censo GIFE 2022-2023**: O perfil do investimento social privado no Brasil. São Paulo: GIFE, 2023.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD. **SDG Compass**: Guia para empresas sobre os ODS. 2015. Disponível em: https://sdgcompass.org. Acesso em: 02 mar. 2026.

HEFFRON, R. J. **Justice in the Energy Transition**. London: Bloomsbury Publishing, 2021.

HENDERSON, R. **Reimagining Capitalism in a World on Fire**. New York: PublicAffairs, 2020.

HOEKSTRA, A. Y. **The Ethics of Water**: Equity, Sustainability, and Efficiency. London: Routledge, 2020.

IBERDROLA. **Plano Diretor das Fundações do Grupo Iberdrola 2022-2025**. 2026. Disponível em: https://www.iberdrola.com. Acesso em: 02 mar. 2026.

IDIS – INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. **Guia de Investimento Social Privado e Impacto**. São Paulo: IDIS, 2024.

IFRS - INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS. **IFRS S1 and S2**: General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. London: IFRS Foundation, 2024.

INSTITUTO NEOENERGIA. **Estratégia de Atuação Bienal 2024-2025**. Rio de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 11/03/2026
Vol: 13.02
DOI: 10.66104/jcz8sk45
Pages: 1-20

Janeiro: Instituto Neoenergia, 2024.

LYON, T. P.; MONTGOMERY, A. W. The Means and End of Greenwash. **Organization & Environment**, v. 28, n. 2, p. 223-249, 2015.

MAZZUCATO, M. **Mission Economy**: A Moonshot Guide to Changing Capitalism. London: Penguin Books, 2021.

NEOENERGIA. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2023**. Rio de Janeiro: Neoenergia, 2024a.

NEOENERGIA. **Compromisso da Neoenergia com as metas dos ODS**. 2024b. Disponível em: https://www.neoenergia.com. Acesso em: 02 mar. 2026.

NEU, D.; WARSAME, H.; PEDWELL, K. Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 3, p. 265-282, 1998.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando o nosso mundo**: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova Iorque: ONU, 2015.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

SANDEL, M. **The Tyranny of Merit**: Can We Find the Common Good? New York: Farrar, Straus and Giroux, 2020.

SERAFEIM, G. **Purpose and Profit**: How Business Can Lift Up the World. New York: HarperCollins, 2022.

SESI – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. **ISP e a Estratégia de Sustentabilidade**: Guia Prático para Empresas. Brasília: SESI, 2022.