LUMEN ET VIRTUS
ISSN: 2177-2789

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS ESG EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UMA REVISÃO DA LITERATURA

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP IN THE IMPLEMENTATION OF ESG PRACTICES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: A LITERATURE REVIEW

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS ESG EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

https://doi.org/10.56238/levv17n56-079

Data de submissão: 18/01/2026 **Data de publicação:** 19/02/2026

Sarah Dourado Gomes Lopes

RESUMO

A implementação de práticas ambientais, sociais e de governança em pequenas e médias empresas envolve fatores administrativos, culturais e comportamentais que influenciam a incorporação da sustentabilidade às atividades organizacionais. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar como as competências de inteligência emocional dos líderes, as relações profissionais e a cultura organizacional podem contribuir para a adoção de práticas ESG (Environmental, Social and Governance), mediante pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, fundamentada na análise de produções científicas relacionadas à liderança sustentável, ao comportamento organizacional e à gestão empresarial responsável. Os estudos examinados indicaram que competências emocionais associadas à empatia, à autorregulação e à comunicação podem favorecer a condução das equipes e a participação dos trabalhadores em iniciativas sustentáveis, enquanto as características culturais e os mecanismos administrativos interferem na transformação dos compromissos institucionais em ações cotidianas. Observou-se, nas publicações selecionadas, maior concentração de evidências sobre liderança e desempenho ambiental, com lacunas quanto à integração das dimensões social e de governança. Conclui-se que a inteligência emocional pode atuar como uma capacidade facilitadora da implementação de práticas ESG, desde que articulada às condições estruturais e aos recursos disponíveis nas organizações.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Liderança Sustentável. ESG. Cultura Organizacional. Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

The implementation of environmental, social and governance practices in small and medium-sized enterprises involves administrative, cultural and behavioral factors that influence the incorporation of sustainability into organizational activities. Within this context, the present study aimed to analyze how leaders' emotional intelligence competencies, workplace relationships and organizational culture may contribute to the adoption of ESG (Environmental, Social and Governance) practices, through a qualitative literature review based on scientific publications addressing sustainable leadership,

organizational behavior and responsible business management. The studies reviewed indicated that emotional competencies associated with empathy, self-regulation and communication may support team management and employee participation in sustainability initiatives, while cultural characteristics and administrative mechanisms influence the translation of organizational commitments into everyday actions. Among the selected publications, evidence was more concentrated on leadership and environmental performance, with further investigation needed into the integration of social and governance dimensions. The review concludes that emotional intelligence may facilitate ESG implementation when combined with appropriate organizational structures and available resources.

Keywords: Emotional Intelligence. Sustainable Leadership. ESG. Organizational Culture. Small and Medium-sized Enterprises.

RESUMEN

La implementación de prácticas ambientales, sociales y de gobernanza en pequeñas y medianas empresas involucra factores administrativos, culturales y conductuales que influyen en la incorporación de la sostenibilidad a las actividades organizacionales. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar cómo las competencias de inteligencia emocional de los líderes, las relaciones profesionales y la cultura organizacional pueden contribuir a la adopción de prácticas ESG (Environmental, Social and Governance), mediante investigación bibliográfica de enfoque cualitativo, fundamentada en el análisis de producciones científicas relacionadas con el liderazgo sostenible, el comportamiento organizacional y la gestión empresarial responsable. Los estudios examinados indicaron que competencias emocionales asociadas a la empatía, la autorregulación y la comunicación pueden favorecer la conducción de los equipos y la participación de los trabajadores en iniciativas sostenibles, mientras que las características culturales y los mecanismos administrativos interfieren en la transformación de los compromisos institucionales en acciones cotidianas. Se observó, en las publicaciones seleccionadas, mayor concentración de evidencias sobre liderazgo y desempeño ambiental, con brechas en cuanto a la integración de las dimensiones social y de gobernanza. Se concluye que la inteligencia emocional puede actuar como una capacidad facilitadora de la implementación de prácticas ESG, siempre que esté articulada a las condiciones estructurales y a los recursos disponibles en las organizaciones.

Palabras clave: Inteligencia Emocional. Liderazgo Sostenible. ESG. Cultura Organizacional. Pequeñas y Medianas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

A incorporação da sustentabilidade à gestão empresarial tem provocado mudanças na maneira como as organizações estruturam suas atividades, estabelecem relações com a sociedade e avaliam as consequências de suas decisões. Nesse processo, as pequenas e médias empresas assumem relevância devido à sua participação na economia e às particularidades de suas estruturas administrativas, que influenciam a capacidade de desenvolver iniciativas responsáveis e conciliá-las com as exigências de competitividade e continuidade dos negócios (Martins *et al.*, 2022).

A ampliação desse debate favoreceu a adoção dos princípios ambientais, sociais e de governança, conhecidos pela sigla ESG, como parâmetros de orientação das condutas empresariais; sua aplicação nas pequenas e médias organizações envolve desde a utilização responsável dos recursos naturais e a valorização das relações humanas até a adoção de mecanismos de transparência, integridade e responsabilidade administrativa, estabelecendo conexões entre as decisões internas e os compromissos assumidos perante diferentes grupos de interesse (Teplova *et al.*, 2022).

A concretização dessas diretrizes apresenta particularidades relacionadas ao porte das empresas, sobretudo porque a disponibilidade financeira, a composição das equipes e os instrumentos de controle interferem na estruturação das iniciativas de sustentabilidade. Diferentemente das grandes corporações, os empreendimentos menores frequentemente operam com recursos mais restritos e processos menos formalizados, circunstâncias que exigem compreender seu funcionamento antes de relacionar a adoção de indicadores ESG à melhoria do desempenho empresarial (Gholami; Murray; Sands, 2022).

As características dessas organizações também influenciam a maneira como os compromissos socioambientais são incorporados às decisões administrativas, uma vez que a proximidade entre dirigentes e trabalhadores pode favorecer a circulação de informações e a participação coletiva. A governança corporativa adquire relevância nesse processo ao estabelecer orientações para a condução das atividades e favorecer o envolvimento empresarial com responsabilidades sociais e ambientais, aproximando os interesses econômicos das expectativas de colaboradores, clientes e comunidades (Le; Behl, 2022).

Entretanto, a existência de normas internas e procedimentos administrativos não assegura que os compromissos assumidos sejam reproduzidos nas atividades cotidianas, pois sua continuidade depende da maneira como os trabalhadores compreendem as orientações recebidas e participam das mudanças propostas. A integração entre instrumentos formais de gestão e motivações individuais demonstra que valores pessoais, autonomia e envolvimento dos colaboradores podem contribuir para a realização de iniciativas sustentáveis mesmo em estruturas organizacionais com recursos limitados (Johnstone, 2021).

Essa dimensão humana amplia a discussão para as competências relacionadas à compreensão das emoções e à administração das relações interpessoais, especialmente em ambientes nos quais as decisões profissionais envolvem expectativas, interesses e percepções distintas. A inteligência emocional compreende capacidades associadas à identificação, utilização e regulação das experiências emocionais, oferecendo uma perspectiva para examinar como os indivíduos interpretam situações de trabalho e organizam suas respostas em circunstâncias que exigem cooperação e adaptação (Salovey; Mayer, 1990).

No exercício da liderança, tais competências podem influenciar a qualidade da comunicação, a administração de conflitos e a construção de vínculos profissionais favoráveis ao envolvimento das equipes; a capacidade dos gestores de reconhecer suas próprias emoções e compreender as reações dos colaboradores apresenta relação com a liderança sustentável, indicando que características emocionais podem contribuir para a condução de decisões orientadas à continuidade organizacional e ao equilíbrio entre diferentes interesses (Munira; Rahman; Akhter, 2022).

A relação entre liderança e comportamento coletivo torna-se particularmente relevante durante processos de mudança, quando a introdução de novas diretrizes pode modificar hábitos consolidados e provocar insegurança entre os integrantes das equipes. A atuação de dirigentes capazes de compreender essas reações e estabelecer canais de comunicação favorece a construção de relações profissionais mais cooperativas, criando condições para que as transformações administrativas sejam compreendidas e desenvolvidas com maior participação dos trabalhadores (Issah, 2018).

Na gestão ambiental, essa aproximação entre competências emocionais e atitudes profissionais encontra respaldo em pesquisas que relacionam a liderança transformacional verde ao comportamento dos colaboradores; a inteligência emocional pode atuar como mecanismo mediador entre a influência exercida pelos gestores e o desenvolvimento de condutas organizacionais favoráveis ao meio ambiente, indicando que a participação dos indivíduos na sustentabilidade empresarial também se relaciona com suas percepções, disposições comportamentais e experiências no ambiente de trabalho (Nurwahdah; Muafi, 2022).

A continuidade dessas condutas depende igualmente das características culturais presentes nas organizações, pois os valores compartilhados e as formas de relacionamento interferem na aceitação de novas propostas e na disposição das equipes para modificar procedimentos estabelecidos. Culturas orientadas à flexibilidade podem favorecer a inovação e a adaptação, enquanto estruturas excessivamente voltadas ao controle podem restringir determinadas iniciativas, demonstrando que a influência da liderança sobre o desempenho sustentável também se manifesta por intermédio da estrutura e dos valores da organização (Wang; Huang, 2022).

A articulação entre competências emocionais, relações profissionais e cultura organizacional permite ampliar a compreensão da liderança sustentável para além das decisões individuais dos

gestores. Embora a literatura apresente contribuições sobre diferentes estilos de liderança e suas relações com a sustentabilidade nas pequenas e médias empresas, permanece pertinente investigar como essas abordagens podem ser integradas à interpretação dos mecanismos humanos e organizacionais envolvidos na implementação das dimensões ambiental, social e de governança (Boeske; Murray, 2022).

O presente estudo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão bibliográfica de abordagem qualitativa, como as competências de inteligência emocional dos líderes, as relações interpessoais e a cultura organizacional podem contribuir para a implementação de práticas ESG em pequenas e médias empresas. A investigação se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão dos fatores humanos associados à sustentabilidade empresarial, em razão das evidências que relacionam capacidades emocionais e comportamentos ambientais, mas que ainda permitem ampliar a discussão sobre sua integração às dimensões sociais e de governança (Opata; Akuoko, 2025). A discussão contempla, ainda, possíveis implicações para pequenas e médias empresas dos Estados Unidos, como reflexão sobre a transferência de conhecimentos entre contextos institucionais, sem atribuir às evidências internacionais validade automática para esse mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA NA GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A inteligência emocional constitui um campo de investigação voltado à compreensão das capacidades humanas relacionadas à percepção, interpretação e regulação das emoções, abrangendo processos que interferem na maneira como os indivíduos avaliam situações e estabelecem relações com outras pessoas. Sua concepção teórica reconhece que as experiências emocionais podem fornecer informações relevantes para o pensamento e orientar respostas comportamentais, permitindo compreender a interação entre processos afetivos e cognitivos nas decisões individuais e nas interações sociais (Salovey; Mayer, 1990).

No ambiente empresarial, essas capacidades adquirem importância em razão das responsabilidades assumidas pelos dirigentes, cujas atividades envolvem decisões administrativas, negociação de interesses e acompanhamento das relações profissionais; o reconhecimento das próprias reações emocionais e a sensibilidade às experiências dos trabalhadores podem favorecer uma condução mais equilibrada das equipes, especialmente quando a atuação gerencial exige comunicação adequada, administração de conflitos e manutenção da confiança necessária à cooperação (Goleman, 1998).

A aplicação dessas competências apresenta características particulares nas pequenas e médias empresas, nas quais a proximidade entre proprietários, gestores e funcionários frequentemente estabelece relações profissionais marcadas pela comunicação direta e pela participação dos dirigentes

nas atividades operacionais. Essa configuração amplia a influência das atitudes individuais sobre o funcionamento das equipes, tornando as competências relacionais relevantes para a coordenação do trabalho e para a construção de práticas administrativas compatíveis com a estrutura e os objetivos desses empreendimentos (Boeske; Murray, 2022).

A influência exercida pelos líderes também se manifesta na maneira como as pessoas reagem às mudanças introduzidas na organização, uma vez que alterações nos procedimentos e nas responsabilidades podem despertar insegurança, resistência e expectativas distintas entre os trabalhadores. A compreensão dessas respostas permite aos dirigentes desenvolver formas de comunicação mais adequadas e favorecer o envolvimento coletivo, contribuindo para que os processos de transformação sejam conduzidos com respeito e participação, em vez de dependerem exclusivamente de determinações hierárquicas (Issah, 2018).

A capacidade de reconhecer sentimentos e administrar reações pessoais encontra correspondência nas competências de autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais, cuja manifestação pode contribuir para a qualidade das interações e para a condução de decisões gerenciais. Pesquisas realizadas com profissionais em posições administrativas identificaram uma associação significativa entre inteligência emocional e liderança sustentável, indicando que tais características podem favorecer comportamentos de gestão orientados à continuidade das organizações e à responsabilidade nas relações profissionais (Munira; Rahman; Akhter, 2022).

Essa relação permite examinar a liderança como uma atividade desenvolvida mediante interações contínuas entre dirigentes e equipes, nas quais atitudes, expectativas e experiências individuais influenciam a receptividade às orientações administrativas; a compreensão de diferentes perspectivas pelos gestores pode favorecer relações de confiança e estimular a participação dos trabalhadores em iniciativas coletivas, especialmente quando a realização das atividades exige colaboração, aprendizagem e disposição para modificar comportamentos anteriormente incorporados à rotina empresarial (Edmondson, 1999).

A aproximação entre inteligência emocional e liderança transformacional acrescenta uma dimensão comportamental à discussão, pois esse estilo de gestão se caracteriza pela mobilização das pessoas em torno de objetivos compartilhados e pelo estímulo à participação nas mudanças organizacionais. Evidências obtidas em pequenas e médias empresas indicam relações positivas entre liderança transformacional verde, inteligência emocional e comportamentos de cidadania organizacional voltados ao meio ambiente, demonstrando que as competências emocionais podem integrar os mecanismos associados à influência dos dirigentes sobre as atitudes dos funcionários (Nurwahdah; Muafi, 2022).

O desenvolvimento de comportamentos favoráveis à sustentabilidade também se relaciona com a maneira como os gestores comunicam valores e direcionam as atividades das equipes, especialmente quando as práticas empresariais precisam incorporar preocupações ambientais aos procedimentos habituais de produção e administração. Estudos realizados em pequenas e médias organizações identificaram associações entre liderança transformacional verde, gestão de recursos humanos, inovação e desempenho ambiental, indicando que a influência gerencial pode ocorrer por intermédio de mecanismos organizacionais responsáveis pela mobilização e pelo desenvolvimento dos trabalhadores (Singh *et al.*, 2020).

A compreensão dessas relações exige reconhecer que a liderança sustentável envolve competências técnicas, conhecimentos administrativos e capacidades interpessoais desenvolvidas no contato com diferentes grupos de interesse, uma vez que a condução das atividades empresariais depende da articulação entre recursos internos e demandas externas. A literatura identifica diferentes abordagens de liderança associadas à sustentabilidade e destaca a necessidade de distinguir suas características, permitindo compreender como determinadas práticas gerenciais podem favorecer a adaptação organizacional e a construção de resultados compatíveis com objetivos de longo prazo (Boeske; Murray, 2022).

Nas empresas de menor porte, a participação dos dirigentes na organização do trabalho pode facilitar a aproximação entre orientações administrativas e experiências vivenciadas pelos funcionários, embora essa proximidade também demande atenção às diferenças individuais e às formas de participação estabelecidas no ambiente profissional. A investigação de sistemas de gestão ambiental em pequenas e médias empresas demonstrou que o envolvimento dos trabalhadores depende de fatores relacionados à autonomia, às motivações pessoais e ao suporte oferecido pela organização, evidenciando a importância de estruturas que favoreçam iniciativas individuais e coletivas (Johnstone, 2021).

As competências emocionais podem contribuir para a administração dessas relações ao favorecer a identificação de necessidades, a interpretação de reações comportamentais e a construção de formas de comunicação adequadas às características das equipes; entretanto, sua presença não determina isoladamente a qualidade da liderança ou o alcance dos resultados empresariais, pois a atuação dos gestores também depende de fatores institucionais e recursos disponíveis, sendo necessário compreender a inteligência emocional como uma capacidade que interage com outros elementos da gestão (Issah, 2018).

A associação entre práticas de liderança e resultados ambientais reforça a importância dessa interpretação, sobretudo porque a orientação dos dirigentes pode influenciar os valores compartilhados e a disposição dos trabalhadores para participar de iniciativas relacionadas à sustentabilidade. Pesquisas desenvolvidas com pequenas e médias empresas identificaram relações positivas entre

liderança transformacional verde e desempenho ambiental, com a participação de mecanismos vinculados à gestão de pessoas e à inovação, indicando que a influência dos gestores pode alcançar resultados organizacionais por diferentes caminhos (Sun *et al.*, 2022).

A análise dessas evidências também permite reconhecer que as competências relacionais precisam de apoio institucional para se traduzirem em ações, pois a disposição dos trabalhadores para colaborar e modificar procedimentos depende das experiências construídas nas interações profissionais e das orientações adotadas pela administração. A literatura sobre sustentabilidade em pequenas e médias empresas identifica valores, conhecimentos e capacidades organizacionais entre os fatores associados às iniciativas responsáveis, demonstrando a pertinência de investigar suas conexões com os processos de liderança (Martins *et al.*, 2022).

O relacionamento entre dirigentes e colaboradores assume relevância na implementação de compromissos socioambientais porque as decisões administrativas precisam ser compreendidas e incorporadas às atividades executadas pelas equipes, tornando necessário aproximar os objetivos empresariais das experiências e responsabilidades dos indivíduos envolvidos. Estudos sobre pequenas e médias empresas identificaram associações entre inteligência emocional, preocupação ambiental e comportamentos favoráveis à gestão sustentável, oferecendo evidências para aprofundar a investigação sobre a contribuição das capacidades humanas à adoção de práticas organizacionais responsáveis (Opata; Akuoko, 2025).

A compreensão da inteligência emocional na liderança empresarial ultrapassa, portanto, a análise das características individuais dos gestores e alcança as relações estabelecidas entre pessoas, procedimentos administrativos e valores compartilhados, uma vez que as atitudes dos dirigentes podem influenciar a maneira como os trabalhadores interpretam orientações e participam das atividades coletivas. Essa articulação conduz à investigação da cultura organizacional como elemento relacionado à inovação e ao desempenho sustentável, permitindo examinar de que maneira diferentes padrões culturais podem favorecer ou dificultar a transformação das orientações gerenciais em ações incorporadas ao cotidiano das pequenas e médias empresas (Wang; Huang, 2022).

2.2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL NA TRANSFORMAÇÃO SUSTENTÁVEL

A cultura organizacional representa um conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas que orientam as relações profissionais e influenciam a maneira como as decisões administrativas são interpretadas e executadas; sua configuração interfere na disposição dos trabalhadores para participar de mudanças e incorporar novas condutas, especialmente quando as iniciativas de sustentabilidade exigem adaptações nos procedimentos internos e na utilização dos recursos disponíveis, vinculando os

padrões culturais predominantes à capacidade de inovação das pequenas e médias empresas (Wang; Huang, 2022).

Nas organizações de menor porte, a convivência frequente entre dirigentes e colaboradores favorece a formação de vínculos que ultrapassam a execução formal das atividades, permitindo que experiências individuais e orientações administrativas participem da construção de comportamentos coletivos. Essas características tornam as relações interpessoais relevantes para a compreensão das práticas sustentáveis, uma vez que valores, conhecimentos e capacidades desenvolvidos no ambiente empresarial podem influenciar o comprometimento dos trabalhadores com iniciativas relacionadas à responsabilidade social e ambiental (Martins *et al.*, 2022).

A qualidade dessas interações está relacionada às oportunidades oferecidas para que os integrantes das equipes expressem opiniões, compartilhem conhecimentos e participem das decisões que afetam suas atividades. Ambientes caracterizados pela segurança psicológica favorecem a aprendizagem coletiva e a manifestação de perspectivas distintas, permitindo compreender como a confiança estabelecida entre os profissionais pode contribuir para a identificação de problemas, a circulação de informações e o desenvolvimento de comportamentos cooperativos necessários aos processos de mudança organizacional (Edmondson, 1999).

Essa perspectiva aproxima as relações profissionais das competências emocionais exercidas pelos gestores, cuja atuação pode influenciar a maneira como os colaboradores interpretam orientações e respondem às expectativas institucionais; a capacidade de reconhecer sentimentos, administrar reações e compreender necessidades individuais apresenta associação com a liderança sustentável, indicando que a inteligência emocional pode favorecer a cooperação em torno de objetivos de longo prazo e a manutenção de relações de trabalho equilibradas (Munira; Rahman; Akhter, 2022).

A construção de um ambiente favorável à participação também depende da maneira como as transformações são conduzidas, sobretudo quando os trabalhadores precisam abandonar procedimentos conhecidos e desenvolver novas formas de executar suas responsabilidades. Mudanças administrativas podem provocar insegurança e resistência, circunstâncias que tornam a comunicação e a compreensão das reações individuais relevantes para estabelecer relações de confiança e favorecer o envolvimento das equipes nas iniciativas propostas pela gestão (Issah, 2018).

Quando os compromissos ambientais passam a integrar as atividades empresariais, as atitudes dos colaboradores tornam-se parte da concretização das orientações estabelecidas, pois práticas relacionadas ao consumo responsável e à redução de impactos dependem de comportamentos incorporados à rotina profissional. Pesquisas desenvolvidas em pequenas e médias empresas identificaram relações positivas entre liderança transformacional verde, inteligência emocional e cidadania organizacional ambiental, demonstrando que fatores comportamentais podem participar da formação de condutas favoráveis à sustentabilidade (Nurwahdah; Muafi, 2022).

A continuidade dessas condutas exige uma aproximação entre as orientações formais da empresa e as motivações dos indivíduos responsáveis por executá-las, uma vez que procedimentos administrativos podem apresentar resultados distintos conforme o envolvimento dos trabalhadores. Evidências provenientes de organizações que utilizam sistemas de gestão ambiental demonstram que valores pessoais, autonomia e oportunidades de participação contribuem para a realização das atividades sustentáveis, ressaltando a necessidade de conciliar instrumentos de controle com espaço para a iniciativa dos colaboradores (Johnstone, 2021).

Nesse contexto, a gestão de pessoas constitui um meio de aproximar os objetivos institucionais das experiências profissionais, principalmente por intermédio de práticas que estimulem o desenvolvimento de competências e a participação nas melhorias organizacionais. Estudos sobre liderança transformacional verde identificaram associações entre práticas ambientais de recursos humanos, inovação e desempenho, indicando que a atuação gerencial pode favorecer resultados relacionados à sustentabilidade quando articulada a mecanismos administrativos que orientem e mobilizem os trabalhadores (Singh *et al.*, 2020).

A influência das relações humanas sobre a sustentabilidade também se manifesta na circulação de conhecimentos e na construção de vínculos entre diferentes integrantes da organização, processos que podem ampliar a capacidade empresarial de interpretar mudanças externas e reorganizar suas atividades. A literatura sobre liderança sustentável em pequenas e médias empresas reconhece a contribuição dos conhecimentos organizacionais e das redes de relacionamento para o desenvolvimento de práticas responsáveis, permitindo compreender a transformação empresarial como um processo associado à combinação de conhecimentos individuais e capacidades coletivas (Boeske; Murray, 2022).

A articulação dessas capacidades encontra correspondência na perspectiva dos grupos de interesse, segundo a qual as decisões empresariais envolvem diferentes indivíduos e instituições cujas expectativas precisam ser compreendidas no processo de gestão. Essa concepção amplia a análise das relações organizacionais ao reconhecer funcionários, clientes, fornecedores e comunidades como participantes do ambiente empresarial, fornecendo fundamentos para discutir como comunicação, responsabilidade e consideração pelos interesses envolvidos podem orientar decisões relacionadas à sustentabilidade (Freeman, 1984).

A incorporação dessa perspectiva à gestão das pequenas e médias empresas favorece a compreensão das conexões entre relações profissionais, compromissos socioambientais e governança corporativa, especialmente porque a implementação dessas diretrizes envolve decisões capazes de produzir consequências para diferentes grupos. Evidências empíricas identificaram associações positivas entre mecanismos de governança, responsabilidade social e comprometimento ambiental,

indicando que a integração dessas dimensões pode contribuir para o desempenho organizacional e para a orientação das atividades empresariais por princípios de responsabilidade (Le; Behl, 2022).

As relações estabelecidas com os grupos de interesse também permitem compreender a sustentabilidade como uma orientação que alcança a estrutura administrativa e as decisões relacionadas ao desenvolvimento empresarial, ultrapassando a realização de ações ambientais isoladas. Estudos sobre pequenas e médias empresas em economias emergentes identificaram relações entre responsabilidade social, capacitação profissional, composição da força de trabalho, estrutura de propriedade e atividades de internacionalização, demonstrando que os componentes ambientais, sociais e de governança podem apresentar interações distintas conforme as características das organizações (Teplova *et al.*, 2022).

A transformação desses compromissos em práticas permanentes requer mecanismos que favoreçam a coerência entre os valores declarados e as decisões efetivamente adotadas, pois a existência de iniciativas sustentáveis não significa necessariamente que seus resultados sejam acompanhados ou comunicados de maneira sistemática. Pesquisas sobre divulgação de informações ESG identificaram diferenças entre grandes empresas e organizações de menor porte, associadas principalmente às características estruturais e à disponibilidade de recursos, circunstâncias que interferem na formalização e na transparência das atividades relacionadas à sustentabilidade (Gholami; Murray; Sands, 2022).

As limitações administrativas dessas organizações reforçam a necessidade de compreender a cultura empresarial como um fator que pode facilitar ou restringir mudanças, uma vez que diferentes padrões de controle, flexibilidade e relacionamento influenciam as oportunidades de inovação e adaptação. Investigações realizadas em pequenas e médias empresas chinesas demonstraram que culturas orientadas à flexibilidade e ao controle apresentam associações distintas com as capacidades inovadoras, enquanto os estilos de liderança podem modificar essas relações, evidenciando que a sustentabilidade depende da interação entre características culturais e práticas gerenciais (Wang; Huang, 2022).

Dessa maneira, a compreensão das relações interpessoais e da cultura organizacional permite estabelecer conexões entre competências emocionais, participação dos trabalhadores e desenvolvimento de comportamentos responsáveis, reconhecendo a participação de diferentes níveis da empresa na concretização dos compromissos sustentáveis. Evidências sobre inteligência emocional e gestão ambiental em pequenas e médias organizações oferecem suporte à investigação dessas relações, ao mesmo tempo que indicam possibilidades de aprofundamento sobre sua integração às dimensões sociais e de governança, ampliando a discussão acerca dos mecanismos humanos envolvidos na implementação de práticas ESG (Opata; Akuoko, 2025).

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS ESG EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: OPORTUNIDADES, DIFICULDADES E RESPONSABILIDADES GERENCIAIS

A implementação de práticas ambientais, sociais e de governança em pequenas e médias empresas envolve a incorporação de princípios de sustentabilidade aos processos administrativos, às relações profissionais e às decisões que orientam o desenvolvimento dos negócios; essa integração exige compatibilidade entre os compromissos estabelecidos e a realidade operacional de cada empreendimento, uma vez que diferenças na disponibilidade de recursos, na estrutura gerencial e nas capacidades organizacionais interferem na maneira como as iniciativas responsáveis são planejadas e executadas (Martins *et al.*, 2022).

No âmbito ambiental, a adoção dessas práticas compreende medidas relacionadas à utilização eficiente de matérias-primas, à redução de desperdícios e ao desenvolvimento de processos produtivos que diminuam os impactos das atividades empresariais; a concretização dessas iniciativas pode ser favorecida por estratégias de gestão de pessoas e inovação, especialmente quando os dirigentes estimulam o desenvolvimento de competências e estabelecem orientações que aproximem os objetivos ambientais das atividades desempenhadas pelos trabalhadores (Singh *et al.*, 2020).

A efetividade dessas medidas encontra relação com a capacidade dos gestores de promover mudanças nos procedimentos e incentivar comportamentos compatíveis com a preservação dos recursos naturais, pois as orientações estabelecidas pela administração precisam alcançar as diferentes funções exercidas na empresa. Pesquisas realizadas em pequenas e médias organizações identificaram associações positivas entre liderança transformacional verde e desempenho ambiental, com a participação da inovação e da gestão de recursos humanos como mecanismos relacionados aos resultados observados (Sun *et al.*, 2022).

A formalização das iniciativas ambientais representa uma possibilidade para organizar responsabilidades, acompanhar procedimentos e estabelecer critérios de avaliação; entretanto, sua execução cotidiana depende da participação dos colaboradores e da compatibilidade entre as exigências administrativas e as condições reais de trabalho. Investigações sobre sistemas de gestão ambiental em pequenas e médias empresas identificaram que o envolvimento dos funcionários pode ser fortalecido pela autonomia e pelas motivações individuais, indicando que instrumentos de controle precisam estar associados a oportunidades de contribuição e aprendizagem (Johnstone, 2021).

A dimensão social amplia a implementação da sustentabilidade para as condições de trabalho, a valorização das pessoas e a responsabilidade das empresas perante os indivíduos e grupos afetados por suas atividades. Nesse campo, iniciativas relacionadas à capacitação profissional, à composição das equipes e ao comprometimento social podem apresentar conexões com o desenvolvimento empresarial, conforme evidências que associam características da força de trabalho e práticas de

responsabilidade corporativa à participação de pequenas e médias organizações em mercados internacionais (Teplova *et al.*, 2022).

As relações estabelecidas com funcionários, clientes, fornecedores e comunidades também influenciam a maneira como as responsabilidades sociais são compreendidas pela administração, uma vez que as decisões empresariais produzem consequências que ultrapassam os interesses imediatos de proprietários e dirigentes. A perspectiva dos grupos de interesse oferece fundamentos para reconhecer essas interdependências e orientar práticas gerenciais que incorporem diferentes expectativas, favorecendo uma compreensão da sustentabilidade associada à responsabilidade nas relações mantidas pela organização (Freeman, 1984).

No campo da governança, a adoção dos princípios ESG envolve a organização dos processos decisórios, a definição de responsabilidades e o estabelecimento de procedimentos compatíveis com a transparência e a integridade administrativa; esses mecanismos podem favorecer a articulação entre interesses econômicos e compromissos socioambientais, conforme resultados de pesquisas realizadas com pequenas e médias empresas que identificaram associações positivas entre governança corporativa, envolvimento com responsabilidades sociais e ambientais e desempenho organizacional (Le; Behl, 2022).

A existência de mecanismos de acompanhamento também contribui para distinguir os compromissos declarados das atividades efetivamente desenvolvidas, especialmente quando as organizações precisam comunicar suas iniciativas a investidores, parceiros comerciais e demais interessados. Estudos sobre desempenho ESG e divulgação corporativa identificaram diferenças entre empresas de distintos portes, revelando que a disponibilidade limitada de recursos e as particularidades das estruturas administrativas podem restringir a sistematização e a comunicação das práticas sustentáveis nas organizações menores (Gholami; Murray; Sands, 2022).

As restrições financeiras constituem uma condição relevante para compreender essas diferenças, pois investimentos em tecnologias, capacitação profissional e instrumentos de gestão podem competir com necessidades operacionais imediatas, sobretudo em empreendimentos com menor capacidade de financiamento. Evidências obtidas em economias emergentes indicam que a inovação e determinadas práticas de responsabilidade corporativa apresentam relações com a inserção internacional das pequenas e médias empresas, embora essas associações sejam influenciadas pelas características de propriedade e pelo ambiente econômico em que desenvolvem suas atividades (Teplova *et al.*, 2022).

Com recursos limitados, a incorporação das diretrizes ESG pode ocorrer por meio de mudanças progressivas nos procedimentos administrativos e nos comportamentos profissionais, permitindo que determinadas iniciativas sejam desenvolvidas em consonância com as capacidades existentes na organização. Essa perspectiva encontra respaldo em estudos que identificam valores, conhecimentos e

competências internas entre os fatores associados à sustentabilidade das pequenas e médias empresas, reconhecendo a diversidade de fatores que influenciam sua adoção (Martins *et al.*, 2022).

A disposição dos trabalhadores para participar dessas transformações está relacionada às experiências construídas no ambiente organizacional, uma vez que a aceitação de novas orientações depende das formas de comunicação, dos valores compartilhados e das oportunidades oferecidas para a participação coletiva. Pesquisas realizadas em pequenas e médias empresas chinesas identificaram diferenças nas relações entre culturas orientadas à flexibilidade ou ao controle e capacidades de inovação, evidenciando que os estilos de liderança podem modificar a influência das características culturais sobre o desempenho sustentável (Wang; Huang, 2022).

A articulação entre cultura empresarial e comportamento dos colaboradores aproxima a implementação das práticas ambientais das competências emocionais presentes nas relações de trabalho, sobretudo porque atitudes individuais podem influenciar a disposição das equipes para executar atividades que envolvam responsabilidade coletiva. Evidências provenientes de pequenas e médias empresas indicam que a inteligência emocional pode mediar relações entre liderança transformacional verde e comportamentos de cidadania organizacional ambiental, fornecendo suporte à compreensão dos mecanismos humanos associados à participação dos funcionários em iniciativas sustentáveis (Nurwahdah; Muafi, 2022).

Essa associação contribui para examinar as competências emocionais como recursos relacionados à atuação gerencial, principalmente em situações que exigem conciliação de interesses, comunicação entre diferentes profissionais e condução de mudanças nas rotinas empresariais. Investigações sobre inteligência emocional e liderança sustentável identificaram relações significativas entre essas dimensões, sugerindo que características vinculadas à autoconsciência, à autorregulação e à empatia podem favorecer uma gestão orientada à continuidade empresarial e à responsabilidade nas decisões (Munira; Rahman; Akhter, 2022).

A capacidade de mobilizar pessoas em torno de compromissos socioambientais também depende dos conhecimentos e das experiências que orientam as decisões dos dirigentes, pois diferentes formas de liderança podem produzir efeitos distintos sobre a participação dos trabalhadores e a organização das atividades. A literatura sobre liderança sustentável em pequenas e médias empresas reúne abordagens que envolvem competências gerenciais, conhecimentos organizacionais e redes de relacionamento, oferecendo fundamentos para compreender a sustentabilidade como um processo associado à articulação entre recursos humanos e capacidades administrativas (Boeske; Murray, 2022).

A integração dessas competências aos compromissos empresariais encontra correspondência em concepções de sustentabilidade que reconhecem a necessidade de conciliar resultados econômicos, responsabilidade social e preservação ambiental, ampliando os critérios utilizados para avaliar o desenvolvimento das organizações. A perspectiva do resultado triplo propõe uma compreensão do

desempenho empresarial relacionada às pessoas, ao meio ambiente e à prosperidade econômica, contribuindo para fundamentar estratégias administrativas que ultrapassem a avaliação exclusivamente financeira dos negócios (Elkington, 1997).

Embora as abordagens sobre sustentabilidade e liderança ofereçam contribuições relevantes, a relação entre inteligência emocional e implementação integrada dos três componentes ESG ainda requer investigação cuidadosa, pois evidências sobre comportamentos ambientais ou competências gerenciais não permitem estabelecer automaticamente os mesmos efeitos sobre responsabilidade social e governança corporativa. Pesquisas recentes identificaram associações entre inteligência emocional, preocupação ambiental e gestão sustentável em pequenas e médias empresas, oferecendo uma base empírica para aprofundar essas conexões sem pressupor resultados equivalentes em diferentes contextos organizacionais (Opata; Akuoko, 2025).

A compreensão dessas diferenças também exige atenção às condições institucionais, econômicas e culturais em que os empreendimentos estão inseridos, uma vez que modelos administrativos desenvolvidos em determinados contextos podem apresentar limitações quando transferidos para organizações com características distintas. Estudos que examinam a relação entre desempenho ESG e resultados financeiros identificaram diferenças entre empresas de grande e pequeno porte, indicando que a avaliação das práticas sustentáveis precisa reconhecer as particularidades estruturais e os recursos de cada empreendimento (Gholami; Murray; Sands, 2022).

A implementação das práticas ESG nas pequenas e médias empresas pode ser compreendida, portanto, como um processo que envolve decisões administrativas, capacidades humanas e condições organizacionais interdependentes, no qual a liderança e as relações profissionais podem favorecer a incorporação de compromissos socioambientais às atividades cotidianas. Essa interpretação oferece fundamentos para examinar criticamente as evidências científicas sobre inteligência emocional, cultura organizacional e sustentabilidade, preservando as diferenças entre os resultados já identificados pela literatura e as possibilidades de integração dessas dimensões na gestão empresarial (Le; Behl, 2022).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de caráter narrativo, abordagem qualitativa e natureza descritiva, fundamentada na análise de publicações científicas relacionadas à inteligência emocional, liderança e implementação de práticas ESG em pequenas e médias empresas. Essa modalidade de investigação permite examinar conhecimentos previamente produzidos e estabelecer relações entre diferentes contribuições teóricas, favorecendo a compreensão do fenômeno estudado a partir da literatura disponível (Gil, 2002).

O levantamento bibliográfico foi realizado por meio de consultas ao Google Scholar e a periódicos científicos das áreas de Administração, Gestão Empresarial e Sustentabilidade, utilizando

descritores relacionados ao tema investigado. A seleção das publicações observou sua pertinência temática e contribuição para o objetivo proposto, privilegiando trabalhos que apresentassem fundamentação científica consistente e informações adequadas ao desenvolvimento da investigação.

A análise do material selecionado ocorreu mediante leitura e interpretação das contribuições apresentadas pelos autores, buscando identificar aproximações e diferenças entre as perspectivas científicas relacionadas ao objeto de estudo; esse procedimento possibilitou organizar os conhecimentos reunidos de maneira articulada, estabelecendo conexões entre os fundamentos teóricos e as evidências disponíveis, com atenção à coerência dos argumentos e à delimitação da pesquisa (Marconi; Lakatos, 2017).

O desenvolvimento da investigação concentrou-se na interpretação qualitativa das informações bibliográficas, sem realização de entrevistas, aplicação de questionários ou coleta de dados primários. A discussão foi estruturada a partir da comparação crítica das contribuições científicas examinadas, procurando compreender as relações entre inteligência emocional, liderança e sustentabilidade empresarial, respeitando os limites das evidências disponíveis e a correspondência entre os resultados apresentados e o objetivo estabelecido.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura evidencia que a implementação de práticas ESG em pequenas e médias empresas está relacionada à articulação entre recursos administrativos, capacidades humanas e características culturais, embora os estudos apresentem diferentes perspectivas sobre os fatores que favorecem a incorporação da sustentabilidade às atividades empresariais. Martins *et al.* (2022) identificam que as pesquisas sobre o tema se distribuem entre desempenho sustentável, gestão ambiental, aspectos sociais e culturais e capacidades internas, enquanto Boeske e Murray (2022) ampliam essa interpretação ao demonstrar que as competências de liderança precisam ser examinadas em associação com os conhecimentos e as relações desenvolvidas nas organizações, indicando que a compreensão das iniciativas responsáveis exige uma abordagem capaz de integrar diferentes dimensões da gestão.

Essa aproximação permite reconhecer que as competências individuais podem influenciar a maneira como os dirigentes interpretam situações e coordenam o trabalho, sobretudo quando as decisões envolvem interesses distintos e mudanças nos procedimentos de trabalho. Salovey e Mayer (1990) compreendem a inteligência emocional como uma capacidade relacionada à percepção e à regulação das emoções, perspectiva posteriormente aproximada do ambiente empresarial por Goleman (1998), que destaca sua contribuição para a atuação dos líderes, enquanto Issah (2018) acrescenta que a compreensão das reações emocionais pode favorecer a condução de mudanças organizacionais, especialmente em situações marcadas por resistência e insegurança entre os trabalhadores.

A relação entre essas competências e a sustentabilidade encontra respaldo em investigações que examinam diretamente o comportamento dos gestores, permitindo avançar da fundamentação conceitual para a interpretação de resultados empíricos. Munira, Rahman e Akhter (2022) identificaram uma associação significativa entre inteligência emocional e liderança sustentável em uma pesquisa realizada com gestores de organizações de Bangladesh, enquanto Nurwahdah e Muafi (2022) observaram que a inteligência emocional apresentou efeito mediador nas relações entre liderança transformacional verde e comportamentos de cidadania organizacional ambiental, resultados que aproximam as capacidades emocionais das práticas responsáveis, embora os estudos tenham investigado fenômenos distintos e não permitam estabelecer uma relação causal generalizável entre inteligência emocional e implementação integrada dos três componentes ESG.

A contribuição dessas investigações torna-se mais expressiva quando relacionada às evidências produzidas por Opata e Akuoko (2025), que examinaram pequenas e médias empresas de Gana e identificaram associações positivas entre inteligência emocional e gestão ambiental, com participação mediadora da preocupação ecológica e dos comportamentos favoráveis ao meio ambiente. Diferentemente da abordagem de Nurwahdah e Muafi (2022), concentrada nas relações entre liderança e atitudes dos trabalhadores, a pesquisa de Opata e Akuoko (2025) amplia a compreensão das conexões entre características emocionais e resultados ambientais, indicando que a influência das capacidades humanas pode ocorrer por diferentes mecanismos comportamentais, sem que isso represente comprovação de efeitos equivalentes sobre responsabilidade social e governança corporativa.

A identificação desses mecanismos permite relacionar as competências individuais aos procedimentos adotados pelas empresas para organizar suas atividades sustentáveis, pois a participação dos colaboradores pode ser estimulada por mecanismos administrativos que favoreçam a aplicação dos conhecimentos e das orientações recebidas. Singh *et al.* (2020) verificaram que práticas de gestão de recursos humanos voltadas à sustentabilidade mediaram a relação entre liderança transformacional verde e inovação ambiental em pequenas e médias empresas industriais, enquanto Sun *et al.* (2022) encontraram associações positivas entre liderança, desempenho ambiental, inovação e gestão de pessoas, acrescentando que os valores ambientais também interferem na intensidade dessas relações, o que demonstra a relevância de examinar os processos internos pelos quais as orientações gerenciais alcançam os resultados organizacionais.

Entretanto, a existência de mecanismos administrativos estruturados não significa que as práticas sustentáveis sejam incorporadas de maneira uniforme às atividades cotidianas, especialmente quando os procedimentos formais apresentam diferenças em relação às experiências e motivações dos trabalhadores. Johnstone (2021) identificou que a implementação de sistemas de gestão ambiental em pequenas e médias empresas envolve instrumentos de controle e participação dos funcionários, cuja atuação também é influenciada por valores individuais e autonomia, resultado que complementa as

conclusões de Singh *et al.* (2020), pois indica que a contribuição da gestão de pessoas para a sustentabilidade depende das oportunidades oferecidas para que os colaboradores participem da execução das iniciativas e desenvolvam comportamentos compatíveis com os objetivos estabelecidos.

A importância dessa participação encontra correspondência na confiança e na comunicação entre os integrantes das equipes, uma vez que o desenvolvimento de novas práticas pode exigir compartilhamento de informações e disposição para rever procedimentos consolidados. Edmondson (1999) demonstrou a relação entre segurança psicológica e comportamentos de aprendizagem em equipes de trabalho, oferecendo uma perspectiva que permite interpretar os resultados de Johnstone (2021) sobre autonomia e envolvimento dos trabalhadores; embora a investigação de Edmondson não tenha sido direcionada à implementação de práticas ESG, sua contribuição possibilita compreender teoricamente como ambientes favoráveis à manifestação de opiniões e à participação coletiva podem apoiar processos de transformação organizacional.

A construção desse ambiente depende igualmente das características culturais presentes nas empresas, pois os valores compartilhados influenciam a maneira como as orientações administrativas são recebidas e transformadas em comportamentos. Wang e Huang (2022) identificaram que culturas organizacionais orientadas à flexibilidade apresentaram relações positivas com a capacidade de inovação, enquanto aquelas caracterizadas pelo controle demonstraram associações negativas nesse aspecto. Os autores também verificaram que diferentes estilos de liderança modificam essas relações, complementando a discussão desenvolvida por Edmondson (1999) ao indicar que o apoio à participação e à aprendizagem precisam ser interpretadas em conjunto com a estrutura cultural e os mecanismos de gestão adotados.

Esses resultados também evidenciam que a sustentabilidade empresarial não depende de um modelo uniforme de liderança, uma vez que as características das atividades desenvolvidas e as necessidades administrativas podem exigir diferentes formas de coordenação do trabalho. Boeske e Murray (2022) distinguem abordagens de liderança relacionadas à sustentabilidade e identificam competências que envolvem conhecimentos organizacionais, relacionamentos e capacidade de adaptação, enquanto Wang e Huang (2022) demonstram que os efeitos dos estilos gerenciais sobre a inovação variam conforme a cultura predominante. Essa aproximação sugere que a contribuição das competências emocionais precisa ser compreendida a partir das particularidades de funcionamento das pequenas e médias empresas, evitando interpretações que atribuam resultados semelhantes a organizações com estruturas e necessidades distintas.

A influência das características empresariais torna-se igualmente perceptível na capacidade de transformar compromissos socioambientais em procedimentos acompanhados e comunicados de maneira sistemática, especialmente porque a formalização dessas iniciativas envolve recursos administrativos e instrumentos de avaliação. Gholami, Murray e Sands (2022) identificaram diferenças

na relação entre desempenho ESG e resultados financeiros de grandes empresas e organizações de menor porte, observando uma associação positiva com a lucratividade das grandes companhias que não se confirmou da mesma maneira entre as pequenas, enquanto Martins *et al.* (2022) apontam a necessidade de ampliar as investigações sobre divulgação de informações e sustentabilidade nesse segmento, indicando que a estrutura administrativa interfere na adoção e na avaliação das práticas responsáveis.

A ausência de resultados financeiros equivalentes entre empresas de diferentes portes também impede interpretar a sustentabilidade como uma estratégia cujos benefícios econômicos sejam necessariamente imediatos, pois os efeitos das iniciativas empresariais variam conforme a disponibilidade de recursos e as características das atividades desenvolvidas. Teplova *et al.* (2022) identificaram relações entre inovação, responsabilidade social e inserção de pequenas e médias empresas em mercados internacionais, observando ainda a influência de fatores relacionados à propriedade, à capacitação profissional e às restrições financeiras, resultados que complementam as conclusões de Gholami, Murray e Sands (2022) ao demonstrar que a contribuição das práticas sustentáveis para o desempenho empresarial precisa ser analisada mediante diferentes indicadores e contextos econômicos.

A discussão sobre os resultados organizacionais conduz à dimensão da governança, especialmente porque as decisões administrativas orientam a integração de responsabilidades ambientais e sociais às estratégias empresariais. Le e Behl (2022) encontraram associações positivas entre governança corporativa, desempenho empresarial e comprometimento com responsabilidades socioambientais, identificando ainda efeitos mediadores do envolvimento social e ambiental nessa relação, enquanto Freeman (1984) oferece fundamentos teóricos para compreender a administração como uma atividade vinculada às expectativas de diferentes grupos de interesse, permitindo interpretar a governança como um mecanismo de orientação das decisões que alcança tanto os procedimentos internos quanto as relações mantidas com a sociedade.

A aproximação entre governança e grupos de interesse amplia a compreensão da sustentabilidade para as consequências humanas das decisões empresariais, sobretudo porque as práticas sociais envolvem condições de trabalho, relações profissionais e responsabilidades perante indivíduos afetados pelas atividades organizacionais. Freeman (1984) sustenta uma concepção administrativa que reconhece a relevância desses relacionamentos, enquanto Goleman (1998) contribui para compreender como competências emocionais podem influenciar a comunicação e a condução das equipes. Essa articulação permite propor que gestores capazes de reconhecer diferentes perspectivas podem estar mais preparados para desenvolver práticas organizacionais responsáveis, embora tal associação represente uma interpretação teórica que necessita de investigações específicas para sua confirmação no contexto ESG.

A dimensão social também encontra conexões com os resultados relacionados à participação dos trabalhadores, uma vez que as oportunidades de comunicação e aprendizagem podem favorecer o envolvimento das equipes em iniciativas organizacionais. Edmondson (1999) demonstra que a segurança psicológica está relacionada aos comportamentos de aprendizagem, enquanto Johnstone (2021) evidencia que a autonomia e as motivações dos funcionários participam da execução cotidiana das práticas ambientais. A análise conjunta dessas contribuições indica que o desenvolvimento de relações profissionais favoráveis à cooperação pode apoiar a sustentabilidade, sem pressupor que a existência de um ambiente colaborativo seja suficiente para assegurar a implementação de políticas sociais ou mecanismos de governança.

A integração dessas dimensões encontra fundamento na concepção de sustentabilidade empresarial apresentada por Elkington (1997), que propõe avaliar o desenvolvimento das organizações a partir de resultados econômicos, sociais e ambientais, perspectiva que dialoga com os princípios ESG ao ampliar a atenção para consequências que ultrapassam os indicadores financeiros tradicionais. Teplova *et al.* (2022) acrescentam evidências sobre as relações entre características ambientais, sociais e de governança e a atuação de pequenas e médias empresas em mercados internacionais, enquanto Le e Behl (2022) demonstram empiricamente que a governança pode estar associada ao comprometimento com responsabilidades ambientais e sociais, permitindo reconhecer conexões entre essas dimensões sem tratar os conceitos de sustentabilidade e ESG como inteiramente equivalentes.

No entanto, a articulação entre os três componentes exige cautela ao interpretar resultados provenientes de investigações concentradas em aspectos específicos da sustentabilidade, pois as associações identificadas entre competências emocionais e comportamentos ambientais não demonstram necessariamente efeitos sobre transparência administrativa, integridade institucional ou qualidade das relações de trabalho. Opata e Akuoko (2025) apresentam evidências empíricas relacionadas à gestão ambiental, enquanto Le e Behl (2022) investigam conexões entre governança, responsabilidade social e comprometimento ecológico. A comparação desses resultados permite identificar possibilidades de integração teórica, mas também evidencia que a relação entre inteligência emocional e implementação multidimensional de ESG permanece insuficientemente examinada no conjunto das publicações analisadas.

Essa limitação torna-se particularmente relevante em razão da diversidade dos contextos empresariais contemplados pela literatura, uma vez que pesquisas realizadas em países com características econômicas, culturais e institucionais distintas podem apresentar resultados influenciados pelas particularidades locais. Munira, Rahman e Akhter (2022) desenvolveram sua investigação em Bangladesh, Wang e Huang (2022) examinaram empresas chinesas e Opata e Akuoko (2025) analisaram organizações de Gana, enquanto Gholami, Murray e Sands (2022) utilizaram informações de empresas australianas. Essa variedade amplia as perspectivas disponíveis para a

discussão, mas exige prudência na transferência das conclusões para outros mercados, inclusive o norte-americano, cujas particularidades precisam ser examinadas por meio de evidências apropriadas.

A aplicação desses conhecimentos à realidade das pequenas e médias empresas dos Estados Unidos pode ser discutida a partir das relações identificadas na literatura entre liderança, capacidades organizacionais e sustentabilidade, especialmente quando o objetivo consiste em compreender alternativas de gestão compatíveis com diferentes níveis de recursos e formalização administrativa. Martins *et al.* (2022) apontam a necessidade de ampliar pesquisas sobre os contextos sociais e culturais associados à sustentabilidade empresarial, enquanto Boeske e Murray (2022) reconhecem a relevância de aprofundar a compreensão das competências gerenciais nesse segmento, indicando que a adaptação de modelos de gestão deve respeitar as características específicas das organizações, sem presumir que resultados obtidos em outros países serão reproduzidos no ambiente empresarial norte-americano.

A comparação das evidências também permite estabelecer uma distinção entre competências facilitadoras e requisitos para a implementação das práticas ESG, uma vez que a inteligência emocional pode contribuir para a condução de relações profissionais e para o envolvimento dos trabalhadores, mas sua influência não elimina a necessidade de recursos, procedimentos administrativos e mecanismos de acompanhamento. Sun *et al.* (2022) demonstram a importância da gestão de pessoas e da inovação na relação entre liderança e desempenho ambiental, enquanto Gholami, Murray e Sands (2022) identificam limitações estruturais associadas à gestão e à divulgação das atividades ESG em empresas de menor porte, evidenciando que capacidades humanas e instrumentos gerenciais precisam ser compreendidos como componentes complementares da sustentabilidade empresarial.

A contribuição da liderança pode ser interpretada, nesse sentido, como uma possibilidade de aproximar os compromissos institucionais das práticas realizadas pelos indivíduos, favorecendo a compreensão das orientações administrativas e a participação dos trabalhadores na execução das atividades. Nurwahdah e Muafi (2022) identificaram relações entre inteligência emocional e comportamentos ambientais, enquanto Johnstone (2021) demonstrou que a participação dos funcionários requer a conciliação de procedimentos formais e motivações individuais. Essa convergência sugere que a implementação da sustentabilidade pode ser favorecida quando as empresas articulam orientações gerenciais, capacidades emocionais e oportunidades concretas de participação, respeitando os recursos operacionais existentes.

Os resultados analisados permitem, portanto, compreender a inteligência emocional como uma capacidade humana que pode favorecer a liderança e contribuir indiretamente para a implementação de práticas ESG, especialmente por meio das relações profissionais, da cultura organizacional e dos comportamentos desenvolvidos no ambiente empresarial. Munira, Rahman e Akhter (2022) oferecem evidências sobre sua associação com a liderança sustentável, Wang e Huang (2022) demonstram a influência das características culturais sobre a inovação e Le e Behl (2022) identificam conexões entre

governança e responsabilidades socioambientais. A integração dessas contribuições sustenta a interpretação de que a transformação de compromissos sustentáveis em ações cotidianas depende da interação entre pessoas, estruturas administrativas e cultura organizacional, permanecendo necessária a ampliação das pesquisas que examinem diretamente essas relações de maneira conjunta nas pequenas e médias empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida permitiu compreender que a implementação de práticas ambientais, sociais e de governança em pequenas e médias empresas está relacionada a fatores que ultrapassam a estruturação de políticas administrativas e a disponibilidade de recursos financeiros, envolvendo também competências humanas, características culturais e condições de trabalho que influenciam a maneira como os compromissos de sustentabilidade são interpretados e incorporados às atividades empresariais, evidenciando a necessidade de compreender essas dimensões como elementos interdependentes na construção de uma gestão responsável.

Os resultados dos estudos examinados indicam que a inteligência emocional pode contribuir para a atuação dos dirigentes ao favorecer a compreensão das reações individuais, a administração de conflitos e o desenvolvimento de relações profissionais pautadas pela confiança e pela cooperação; essas capacidades apresentam potencial para apoiar processos de mudança organizacional e estimular o envolvimento dos trabalhadores em iniciativas sustentáveis, especialmente nas empresas de menor porte, nas quais a proximidade entre gestores e equipes pode ampliar a influência das atitudes e decisões sobre o cotidiano profissional.

A cultura organizacional também se mostrou relevante para a compreensão desse processo, uma vez que os valores compartilhados e as práticas de gestão interferem na disposição dos colaboradores para modificar comportamentos e participar de iniciativas coletivas. Ambientes que favorecem a comunicação, a aprendizagem e a autonomia podem apoiar a incorporação de medidas responsáveis, enquanto estruturas pouco receptivas à participação tendem a restringir a inovação e a transformação das atividades empresariais.

Em relação às dimensões ESG, as publicações analisadas apresentaram evidências mais diretas sobre as conexões entre liderança, inteligência emocional e comportamentos ambientais, enquanto as relações dessas competências com a responsabilidade social e a governança ainda demandam maior aprofundamento científico. Essa diferença indica que as capacidades emocionais devem ser compreendidas como possíveis facilitadoras da sustentabilidade organizacional, sem atribuir a elas efeitos que dependem igualmente de procedimentos administrativos, fatores institucionais e mecanismos de acompanhamento.

As particularidades das pequenas e médias empresas reforçam a importância de desenvolver estratégias compatíveis com suas condições operacionais, sobretudo em razão das limitações financeiras e estruturais que podem interferir na formalização das práticas sustentáveis. Nesse cenário, a valorização das competências dos gestores e da participação dos trabalhadores pode fortalecer iniciativas responsáveis, desde que esteja associada a orientações administrativas consistentes e a recursos adequados à realidade de cada organização.

No contexto norte-americano, as contribuições examinadas oferecem fundamentos para refletir sobre a aplicação de abordagens de gestão que integrem liderança, comportamento humano e sustentabilidade em empresas de menor porte; entretanto, a diversidade dos ambientes econômicos e culturais contemplados pelas pesquisas impede a generalização automática dos resultados para as organizações dos Estados Unidos, tornando pertinente o desenvolvimento de investigações direcionadas às características desse mercado e aos requisitos para a implementação de práticas ESG nessa realidade empresarial.

Por se tratar de uma revisão bibliográfica, a investigação apresenta limitações relacionadas à diversidade metodológica dos estudos examinados e à ausência de verificação empírica das relações propostas, circunstâncias que recomendam a realização de pesquisas futuras capazes de analisar conjuntamente inteligência emocional, liderança, cultura organizacional e implementação das três dimensões ESG, ampliando a compreensão dos mecanismos pelos quais as competências humanas podem contribuir para a construção de práticas empresariais responsáveis.

Dessa forma, considera-se que o objetivo estabelecido foi alcançado ao identificar e discutir as contribuições das competências emocionais dos líderes e das características organizacionais para a adoção de práticas sustentáveis em pequenas e médias empresas. A principal contribuição do estudo consiste em reunir fundamentos científicos que permitem compreender a sustentabilidade como um processo dependente da articulação entre decisões gerenciais, relações humanas e estruturas administrativas, oferecendo subsídios para novas investigações e para o desenvolvimento de estratégias de gestão orientadas à integração dos princípios ESG às atividades cotidianas.

REFERÊNCIAS

BOESKE, Jane; MURRAY, Peter A. The intellectual domains of sustainability leadership in SMEs. Sustainability, v. 14, n. 4, art. 1978, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/su14041978.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999.

ELKINGTON, John. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1997.

FREEMAN, R. Edward. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

GHOLAMI, Amir; MURRAY, Peter A.; SANDS, John. Environmental, social, governance & financial performance disclosure for large firms: is this different for SME firms? Sustainability, v. 14, n. 10, art. 6019, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/su14106019.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. What makes a leader? Harvard Business Review, v. 76, n. 6, p. 93-102, 1998.

ISSAH, Mohammed. Change leadership: the role of emotional intelligence. SAGE Open, v. 8, n. 3, p. 1-6, 2018. DOI: https://doi.org/10.1177/2158244018800910.

JOHNSTONE, Leanne. Facilitating sustainability control in SMEs through the implementation of an environmental management system. Journal of Management Control, v. 32, p. 559-605, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-021-00329-0.

LE, Thanh Tiep; BEHL, Abhishek. Role of corporate governance in quick response to Covid-19 to improve SMEs' performance: evidence from an emerging market. Operations Management Research, v. 15, p. 528-550, 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/s12063-021-00238-4.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Adelaide; BRANCO, Manuel Castelo; MELO, Pedro Novo; MACHADO, Carolina. Sustainability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research agenda. Sustainability, v. 14, n. 11, art. 6493, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/su14116493.

MUNIRA, Kazi Sirajum; RAHMAN, Md. Sahidur; AKHTER, Suchana. Impact of emotional intelligence on sustainable leadership: a PLS-based study. Business Perspective Review, v. 4, n. 2, p. 1-15, 2022. DOI: https://doi.org/10.38157/bpr.v4i2.446.

NURWAHDAH, Arifah; MUAFI, Muafi. The influence of green transformational leadership and green attitude on green organisational citizenship behaviour mediated by emotional intelligence. International Journal of Research in Business and Social Science, v. 11, n. 3, p. 99-111, 2022. DOI: https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i3.1717.

OPATA, Christian Narh; AKUOKO, Festus. From emotion to action: greening resource-constrained small and medium enterprises through emotional intelligence. Business Strategy & Development, v. 8, n. 3, art. e70224, 2025. DOI: https://doi.org/10.1002/bsd2.70224.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990. DOI: https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG.

SINGH, Sanjay Kumar; DEL GIUDICE, Manlio; CHIERICI, Roberto; GRAZIANO, Domenico. Green innovation and environmental performance: the role of green transformational leadership and green human resource management. Technological Forecasting & Social Change, v. 150, art. 119762, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762.

SUN, Xiaomei; EL ASKARY, Ahmad; MEO, Muhammad Saeed; ZAFAR, Noor ul Ain; HUSSAIN, Babar. Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, v. 35, n. 1, p. 5273-5291, 2022. DOI: https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2025127.

TEPLOVA, Tamara; SOKOLOVA, Tatiana; GUBAREVA, Mariya; SUKHIKH, Viktoria. The multifaceted sustainable development and export intensity of emerging market firms under financial constraints: the role of ESG and innovative activity. Complexity, v. 2022, art. 3295364, 2022. DOI: https://doi.org/10.1155/2022/3295364.

WANG, Siyuan; HUANG, Linglan. A study of the relationship between corporate culture and corporate sustainable performance: evidence from Chinese SMEs. Sustainability, v. 14, n. 13, art. 7527, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/su14137527.