

## ICEBERG DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: A CONEXÃO ENTRE ASPECTOS VISÍVEIS E INVISÍVEIS



<https://doi.org/10.56238/arev6n4-399>

**Data de submissão:** 24/11/2024

**Data de publicação:** 24/12/2024

### **Melissa Ribeiro do Amaral**

Doutorando em Gestão do Conhecimento  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Florianópolis – Santa Catarina, Brasil  
E-mail: melissaamaral@scc.com.br  
Orcid.org/0000-0002-1281-7777

### **Inara Antunes Vieira Willerding**

Doutoramento em Gestão do Conhecimento  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Florianópolis – Santa Catarina, Brasil  
E-mail: inara.antunes@gmail.com  
Orcid.org/0000-0002-9078-8828

### **Édis Mafra Lapolli**

Doutoramento em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Florianópolis – Santa Catarina, Brasil  
E-mail: edismafra@gmail.com  
Orcid.org/0000-0001-8534-7449

### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo compreender como as práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) podem ser integradas às organizações para promover a sustentabilidade organizacional, abordando a necessidade urgente de uma perspectiva sistêmica sobre a relação entre humanos, mercados e meio ambiente. Empregando uma abordagem qualitativa, a pesquisa foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica, identificando práticas nas dimensões ambiental, social e de governança que contribuem para a sustentabilidade organizacional. O estudo revelou que a adoção equilibrada de práticas ESG fortalece as organizações, aumentando sua capacidade de gerar valor a longo prazo, gerenciar riscos e melhorar a eficiência. Como contribuição, foi desenvolvido o Modelo Iceberg da Sustentabilidade Organizacional, classificando aspectos visíveis e invisíveis da sustentabilidade organizacional. Esta pesquisa apresenta um modelo visual para apoiar organizações e pesquisadores na aplicação de práticas ESG, oferecendo uma perspectiva estruturada sobre os elementos essenciais da sustentabilidade organizacional. As conclusões limitam-se à análise teórica, com validação empírica do modelo preconizada em diferentes contextos organizacionais.

**Palavras-chave:** Organização. ESG. Ambiental. Práticas Sociais e de Governança. Sustentabilidade. Sustentabilidade Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo está mudando e, além do lucro, as organizações estão cada vez mais considerando o propósito e seu impacto na sociedade, abordando questões ambientais, sociais e de governança corporativa. O desenvolvimento sustentável ganhou importância, sinalizando uma mudança para a integração de critérios de sustentabilidade nas estratégias de negócios (Amaral *et al.*, 2023).

Nesse contexto, o conceito de sustentabilidade organizacional está evoluindo, e esse progresso conceitual destaca as práticas ambientais, sociais e de governança (ESG), reforçando a capacidade de uma organização de gerar valor de longo prazo, melhorar a eficiência, gerenciar riscos e aumentar a vantagem competitiva por meio da inovação (Belinky, 2021; Costa *et al.*, 2022; Silva, 2023).

A literatura revela estudos que conectam práticas ESG e sustentabilidade organizacional, embora a maioria se concentre principalmente em questões ambientais (Saxena *et al.*, 2022). Além disso, embora muitos artigos discutam os benefícios da adoção dessas práticas, muitas vezes eles não abordam como as organizações as implementam de maneira equilibrada ou quais aspectos específicos são impactados (Teles *et al.*, 2015; Eccles *et al.*, 2020; Senadheera *et al.*, 2022; Amaral *et al.*, 2023). Isso ressalta a necessidade de mais pesquisas sobre o tema (Nunhes *et al.*, 2020; Gillan *et al.*, 2021; Nakagawa, 2023).

Por esse motivo, é preciso entender como as práticas ESG podem ser adotadas de forma equilibrada pelas organizações para promover a sustentabilidade organizacional.

## 2 SUSTENTABILIDADE

As ideias iniciais sobre o desenvolvimento sustentável surgiram no final da década de 1950, marcando uma transição de um foco exclusivamente econômico, como defendido por Friedman (1979), para uma perspectiva mais ampla em que as organizações priorizam não apenas o lucro, mas também os objetivos sociais e ambientais, enfatizando o papel crítico das empresas dentro de uma abordagem integrada e interdisciplinar (Elkington, 2012).

Na década de 1980, o relatório *Our Common Future das Nações Unidas*, também conhecido como Relatório Brundtland, introduziu o conceito de sustentabilidade, definindo-o como a capacidade de atender às necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades (ONU, 1987).

Durante a década de 1990, Capra (1996) e Elkington (2012) desenvolveram conceitos que oferecem alternativas ao foco tradicional de maximização do lucro proposto por Friedman (1979). Ambos apresentaram uma perspectiva mais sistêmica sobre a sustentabilidade, considerando a interdependência de fatores econômicos, sociais e ambientais. Enquanto Friedman via as empresas

principalmente como agentes econômicos, Capra e Elkington argumentaram que as empresas deveriam agir como partes integrantes de um sistema maior, onde suas ações têm consequências significativas para a sociedade e o meio ambiente.

Isso levou ao surgimento de organizações que buscam ações sustentáveis, buscando um equilíbrio entre a viabilidade econômica e o uso consciente dos recursos naturais (Fialho *et al.*, 2008). Além disso, tem havido uma necessidade crescente de as empresas se adaptarem rapidamente a novos modelos organizacionais mais flexíveis, enfatizando as interações dos indivíduos com a sociedade e a transparência na tomada de decisões (Willerding, 2015).

A sobrevivência da humanidade depende cada vez mais de uma relação harmoniosa com o meio ambiente, exigindo cooperação e interação entre todos os seres vivos e seu entorno. Isso requer a adoção de uma visão sistêmica, interconectada e holística (Capra, 1996).

Assim, o poder econômico não deve ser visto como o objetivo final, mas sim como um instrumento para alcançar um equilíbrio entre esses fatores (Panisson *et al.*, 2017). As práticas de sustentabilidade devem transcender as perspectivas econômicas, assumindo um papel central na orientação das empresas para práticas mais sustentáveis (Esteves, 2021) e mais saudáveis (Amaral *et al.*, 2023).

Nesse contexto, a sustentabilidade é fundamental para a compreensão das interações entre desenvolvimento e preservação ambiental, bem como a interconexão dos indivíduos e o impacto de suas ações na Terra.

### **3 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL**

A incorporação da sustentabilidade nos negócios está intimamente ligada ao conceito de valor compartilhado, em que as empresas podem aumentar a produtividade ao longo da cadeia de valor por meio de práticas sustentáveis (Porter, Kramer, 2011). Quando as organizações se concentram apenas no crescimento para obter lucro sem gerar valor, elas podem experimentar um crescimento de curto prazo, mas acabam perdendo a capacidade de inovar, manter o foco no cliente e sustentar uma visão de longo prazo. É essencial entender a sustentabilidade como um fator de valor para todas as partes interessadas (Mendes, 2012).

A teoria das partes interessadas reconhece que as organizações têm obrigações não apenas para com os acionistas, mas para com todas as partes interessadas. Isso é vital, pois a pressão das partes interessadas impulsiona os esforços para melhorar os resultados organizacionais (Gonçalves, 2014). Além disso, as organizações têm responsabilidade pelo futuro do planeta e pelo bem-estar das próximas gerações (Alexandrino, 2020).

A sustentabilidade organizacional está associada à capacidade de garantir a continuidade e o sucesso a longo prazo (Vildåsen *et al.*, 2017; Nunhes *et al.*, 2020). As empresas são consideradas sustentáveis quando adotam práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (Costa *et al.*, 2022), gerando benefícios em vários aspectos da organização e contribuindo para o desenvolvimento sustentável (Teles *et al.*, 2015).

A adoção de práticas sustentáveis e o equilíbrio entre as dimensões ambiental, social e econômica continuam sendo um tema de debate contínuo. No entanto, alcançar esse equilíbrio é uma prioridade crítica e urgente (Barrymore, Sampson, 2021; Delgado-Ceballos *et al.*, 2023).

#### **4 PRÁTICAS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (ESG)**

Com a crescente adoção de práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG), fica evidente que adotar a perspectiva ESG em vez da abordagem mais ampla de sustentabilidade amplia o escopo e otimiza as iniciativas, resultando em uma organização mais sustentável (Niemoller, 2021).

A implementação de práticas ESG surge como uma estratégia fundamental para a sustentabilidade organizacional, permitindo que as empresas minimizem os impactos ambientais negativos, promovam relações sociais equitativas e garantam uma governança corporativa ética e transparente (Teles *et al.*, 2015; Amaral *et al.*, 2023).

A literatura apresenta diversas práticas relacionadas às dimensões ambiental, social e de governança do ESG. No entanto, não há consenso sobre quais práticas são mais eficazes ou apropriadas para promover a sustentabilidade organizacional (Amaral *et al.*, 2024). A Tabela 1 resume as principais práticas ambientais, sociais e de governança identificadas.

**Tabela 1 – Práticas ambientais, sociais e de governança identificadas na literatura**

Práticas ESG	Autores
Avaliação de Impacto Ambiental	Garay; Fonte, 2012; Teles <i>et al.</i> , 2015
Mudanças climáticas, mitigação de gases de efeito estufa, adaptação às mudanças climáticas, eficiência energética e fontes alternativas de energia para pequenas e médias empresas	Garay; Fonte, 2012; Teles <i>et al.</i> , 2015; Niemoller, 2021; Costa <i>et al.</i> , 2022; ABNT, 2022; Arco-Castro <i>et al.</i> , 2023; Galindo <i>et al.</i> , 2023
Gestão de água e efluentes	Bandinelli <i>et al.</i> , 2020; ABNT, 2022; Galindo <i>et al.</i> , 2023
Conservação e uso sustentável da biodiversidade e do solo	Bandinelli <i>et al.</i> , 2020; Cruz, 2021; ABNT, 2022; Galindo <i>et al.</i> , 2023.
Economia circular e gestão de resíduos	Garay; Fonte, 2012; Teles <i>et al.</i> , 2015; Bandinelli <i>et al.</i> , 2020; Cruz, 2021; ABNT, 2022; Galindo <i>et al.</i> , 2023; Arco-Castro <i>et al.</i> , 2023.
Gestão ambiental, gestão da qualidade do ar, áreas contaminadas e gestão de materiais perigosos	Garay; Fonte, 2012; Costa <i>et al.</i> , 2022; Cruz, 2021; ABNT, 2022; Galindo <i>et al.</i> , 2023; Arco-Castro <i>et al.</i> , 2023;

Desenvolvimento territorial, investimento social privado, diálogo e engajamento das partes interessadas e impacto social	Álvares; Souza, 2016; Chams, 2020; Cruz, 2021; Galindo <i>et al.</i> , 2023; Garay; Fonte, 2012; Lee <i>et al.</i> , 2016; Monteiro <i>et al.</i> , 2021; ABNT, 2022; Amaral <i>et al.</i> , 2023; Arco-Castro <i>et al.</i> , 2023.
Inclusão sistemática de indivíduos ou grupos de comunidades vizinhas como fornecedores	Galego-Alvarez <i>et al.</i> , 2014; Amaral <i>et al.</i> , 2023
Respeito aos direitos humanos, eliminação do trabalho forçado ou análogo ao escravo e erradicação do trabalho infantil	Garay; Fonte, 2012; Álvares; Souza, 2016; ABNT, 2022; Amaral <i>et al.</i> , 2023; Cruz, 2021; Galindo <i>et al.</i> , 2023.
Políticas e práticas para promoção da diversidade, equidade e inclusão	Álvares; Souza, 2016; Chams, 2020; Cruz, 2021; Galindo <i>et al.</i> , 2023; Garay; Fonte, 2012; Lee <i>et al.</i> , 2016; Monteiro <i>et al.</i> , 2021; Schleich, 2022; ABNT, 2022; Amaral <i>et al.</i> , 2023; Arco-Castro <i>et al.</i> , 2023.
Relações e práticas trabalhistas justas, desenvolvimento profissional, qualidade de vida, liberdade de associação e políticas de remuneração e benefícios	Galego-Alvarez <i>et al.</i> , 2014; Schleich, 2022; Cruz, 2021; ABNT, 2022; Amaral <i>et al.</i> , 2023; Arco-Castro <i>et al.</i> , 2023; Galindo <i>et al.</i> , 2023.
Gestão de saúde e segurança ocupacional	ABNT, 2022; Schleich, 2022; Amaral <i>et al.</i> , 2023
Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor e engajamento das partes interessadas	Garay; Fonte, 2012; Galego-Alvarez <i>et al.</i> , 2014; ABNT, 2022; Schleich, 2022; Arco-Castro <i>et al.</i> , 2023
Políticas de treinamento e desenvolvimento dentro da cadeia de valor	Schleich, 2022; Amaral <i>et al.</i> , 2023
Estrutura e composição de governança corporativa, propósito e estratégia relacionados à sustentabilidade	Garay; Fonte, 2012; Teles <i>et al.</i> , 2016; Monteiro <i>et al.</i> , 2021; Amaral <i>et al.</i> , 2023; Arco-Castro <i>et al.</i> , 2023; Cruz, 2021; ABNT, 2022; Galindo <i>et al.</i> , 2023; IBGC, 2023.
Conduta empresarial, compliance, programas de integridade, práticas anticorrupção, prevenção de concorrência desleal e engajamento de stakeholders	Monteiro <i>et al.</i> , 2021; Cruz, 2021; Amaral <i>et al.</i> , 2023; ABNT, 2022; Costa <i>et al.</i> , 2022; Arco-Castro <i>et al.</i> , 2023; Galindo <i>et al.</i> , 2023; IBGC, 2023.
Controles internos, gestão de riscos de negócios, auditorias, conformidade legal e regulatória, segurança da informação e privacidade de dados pessoais	Teles <i>et al.</i> , 2015; Cruz, 2021; ABNT, 2022; Galindo <i>et al.</i> , 2023; IBGC, 2023.
Transparência na gestão, prestação de contas, relatórios ESG, relatórios de sustentabilidade ou relatórios integrados	Teles <i>et al.</i> , 2015; Amel-Zadeh; Serafeim, 2018; Cruz, 2021; ABNT, 2022; Galindo <i>et al.</i> , 2023; IBGC, 2023.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A adoção de práticas socioambientais ajuda a identificar organizações com características desejáveis e importantes para os stakeholders (Niemoller, 2021). A Global Reporting Initiative (GRI) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) recomendam a integração de aspectos ESG na tomada de decisões organizacionais e nos processos estratégicos, pois é responsabilidade da alta administração da organização estabelecer uma cultura ambiental, social e de governança (GRI; IBGC, 2019). É importante ressaltar que essa jornada é única e varia para cada organização (ABNT, 2022).

## 5 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa exploratória, com o objetivo de compreender o significado de um problema social ou humano (Creswell, 2010). Seu objetivo é explorar como as organizações podem adotar práticas ESG de maneira equilibrada para promover sua sustentabilidade. Este artigo faz parte da pesquisa de doutorado do primeiro autor, já apresentada ao comitê de qualificação, sob a supervisão dos outros dois autores, que atuam respectivamente como coorientador e orientador.

Foi realizada uma revisão da literatura com buscas sistemáticas nas bases de dados Web of Science e Scopus utilizando os termos "sustentabilidade organizacional" e "práticas ESG", além de buscas em outras fontes de dados. A partir dos documentos selecionados, foram identificadas práticas ambientais, sociais e de governança, que ajudaram a identificar aspectos que contribuem para a sustentabilidade organizacional.

Para atender ao objetivo e representar os resultados da pesquisa, o estudo utilizou uma analogia com o modelo de iceberg cultural de Edward Hall (1976). Esse modelo explica que apenas uma pequena parte de uma cultura é visível acima da superfície, como linguagem e comportamentos, enquanto a maioria, incluindo crenças, valores e pensamentos, está submersa e invisível. Isso destaca a importância de estar ciente desses aspectos invisíveis para entender completamente uma cultura (Hall, 1976). Consequentemente, foi desenvolvido o Iceberg da Sustentabilidade Organizacional.

## 6 O ICEBERG DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Quando aplicados ao contexto organizacional, os aspectos visíveis de uma organização - como políticas, estruturas e processos formais - podem ser ilustrados. Esses aspectos, embora facilmente observados e medidos, representam apenas a ponta do iceberg. Uma parte crucial que influencia significativamente o desempenho organizacional e a vantagem competitiva está abaixo da superfície, muitas vezes profundamente enraizada e virtualmente impossível de quantificar.

Na Tabela 2, são apresentados os aspectos visíveis e invisíveis identificados na literatura como fatores determinantes para a sustentabilidade organizacional.

Tabela 2 – Aspectos visíveis e invisíveis da sustentabilidade organizacional

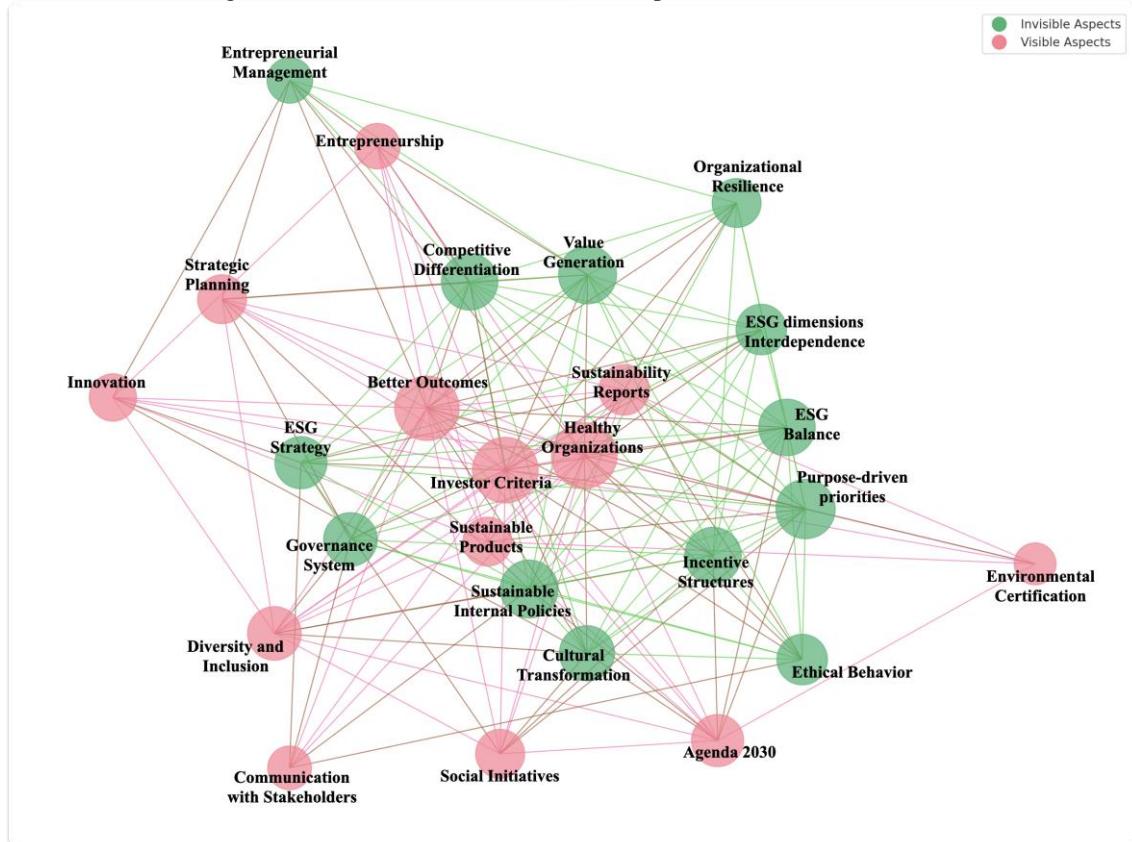
Aspectos visíveis	Aspectos Invisíveis
Organização saudável	Gestão empresarial
Inovação	Estruturas de incentivos
Comunicação com as partes interessadas	Políticas internas sustentáveis
Iniciativas sociais	Geração de valor
Critérios do investidor	Resiliência organizacional
Relatórios de sustentabilidade	Comportamento ético
Produtos sustentáveis	Saldo ESG

Melhores resultados	Estratégia ESG
Agenda 2030	Interdependência das dimensões ESG
Certificações ambientais	Sistemas de governança
Planejamento estratégico	Diferenciação competitiva
Diversidade e inclusão	Transformação cultural
Empreendedorismo	Prioridades orientadas por objetivos

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os aspectos visíveis representam práticas e indicadores facilmente mensuráveis, enquanto os aspectos invisíveis refletem elementos mais profundos e subjetivos que permeiam o propósito e a cultura da organização, influenciando diretamente o alinhamento estratégico com os princípios e práticas ESG. Os elementos visíveis e invisíveis estão interligados entre si e entre si, impactando-se mutuamente e a sustentabilidade organizacional em intensidades variadas. Para melhor visualização, foi desenvolvida a Figura 1.

Figura 1 – Rede de Relacionamento de Aspectos Visíveis e Invisíveis



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Na Figura 1, observa-se que os aspectos visíveis e invisíveis estão interligados, refletindo uma dinâmica complexa de interdependência que sustenta a adoção equilibrada de práticas ESG. Essa interconexão pode ser entendida através das lentes da teoria da Teia da Vida, que sugere que todos os

elementos de um sistema vivo mantêm relações simbióticas e interdependentes, formando uma rede em que cada componente influencia e é influenciado pelos demais (Capra, 1996).

No contexto organizacional, tanto elementos tangíveis e mais facilmente mensuráveis, como processos e práticas, quanto elementos intangíveis, menos visíveis ou mais difíceis de medir, como cultura, ética e valores, desempenham papéis essenciais na promoção da sustentabilidade. Nessa perspectiva sistêmica, cada aspecto organizacional – visível ou invisível – ganha relevância dentro de um conjunto, onde seu valor emerge das relações e fluxos entre os componentes da organização.

A teoria de Capra (1996), ao enfatizar a interconexão e a mutualidade dos componentes, lança luz sobre como a sustentabilidade organizacional depende de uma visão holística, capaz de abranger a complexa rede de relações que define a viabilidade e a evolução do sistema organizacional ao longo do tempo.

Com base nas conexões entre aspectos visíveis e invisíveis, foi desenvolvida uma nuvem de palavras em que as palavras maiores representam as mais interligadas, pois estas têm maior impacto na sustentabilidade organizacional (Figura 2).

Figura 2 – Nuvem de palavras de aspectos visíveis e invisíveis

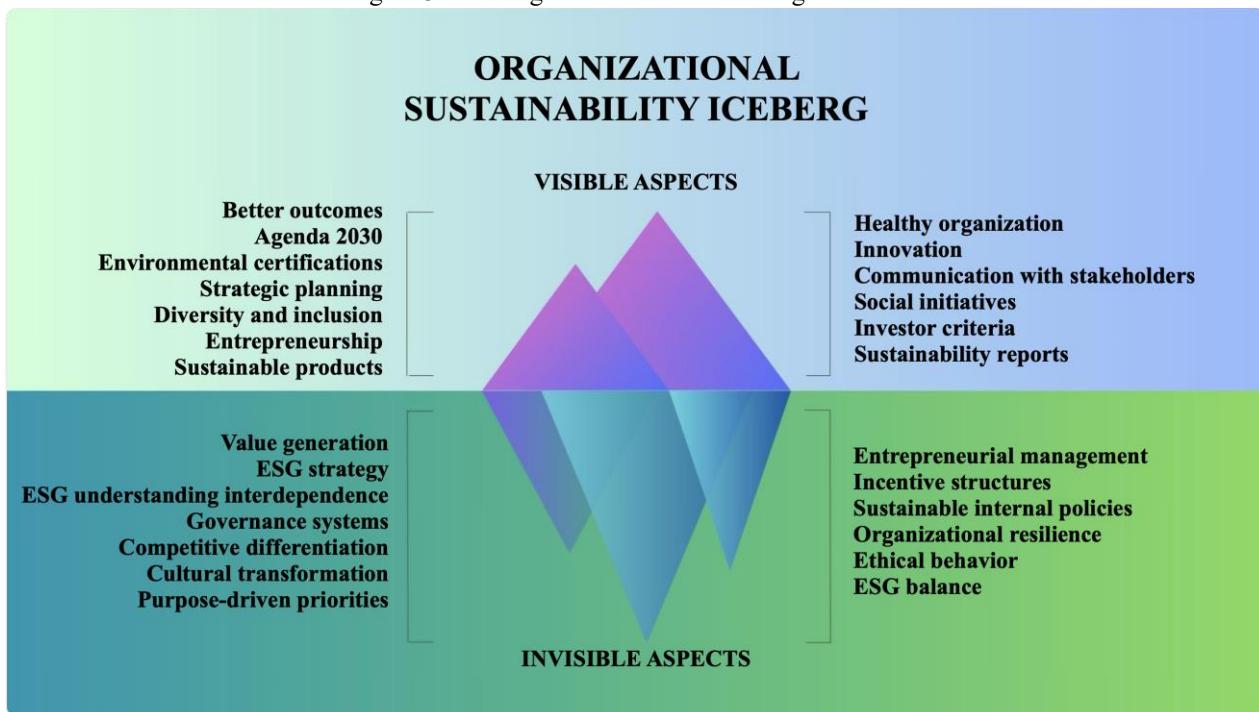


Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Melhores resultados, organizações saudáveis, critérios de investimento, criação de valor, vantagem competitiva e priorização de propósito se destacam como elementos-chave na promoção da sustentabilidade organizacional. Ao traçar um paralelo entre aspectos visíveis e invisíveis e suas interconexões, foi conceituado o Modelo Iceberg da Sustentabilidade Organizacional. Essa analogia de um iceberg aumenta a compreensão, enfatizando a complexidade dos contextos organizacionais e a

importância de mergulhar abaixo da superfície para compreender completamente sua dinâmica mais profunda e intrincada (Figura 3).

Figura 3 – Iceberg da Sustentabilidade Organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Conforme observado no Iceberg da Sustentabilidade Organizacional (Figura 3), a adoção de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) tornou-se essencial para garantir a sustentabilidade organizacional e gerar uma série de benefícios para as organizações que as implementam. Alguns desses benefícios são mais visíveis e tangíveis, enquanto outros são mais difíceis de identificar ou mesmo intangíveis.

As organizações que incorporam práticas ESG em suas operações diárias não apenas demonstram seu compromisso com sua própria sustentabilidade e a da sociedade, mas também colhem vários benefícios. Esses benefícios geralmente são claros ao analisar a organização e devem estar alinhados com seu planejamento estratégico. Os exemplos incluem a obtenção de certificações ambientais, o desenvolvimento de produtos sustentáveis, a adoção de iniciativas sociais – particularmente aquelas focadas em diversidade e inclusão – e a manutenção de uma organização saudável.

Além disso, essas organizações estabelecem uma comunicação transparente e eficaz com as partes interessadas. A publicação de relatórios de sustentabilidade confiáveis demonstra transparência e responsabilidade, reforçando sua reputação como organizações saudáveis – um critério importante

para os investidores. Essas organizações estão engajadas com a Agenda 2030, demonstrando seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, atendendo às expectativas atuais e antecipando futuras demandas sociais e ambientais.

Em um mundo capitalista, não se pode negar que no centro desses esforços está a busca de uma vantagem competitiva que resulte em melhores resultados para a organização e seus acionistas. No entanto, abaixo da superfície - por meio de ações, estratégias, valores ou crenças que são mais difíceis de observar ou medir - a base para esses resultados está garantida. Para isso, a adoção equilibrada de práticas ESG é essencial. Essa base é ainda apoiada pela implementação de políticas internas sustentáveis, transformação da cultura organizacional, incentivo ao comportamento ético, priorização do propósito além do lucro e estabelecimento de sistemas de governança. Além disso, as organizações que adotam essas práticas reconhecem a interdependência das dimensões ambiental, social e de governança e criam estruturas de incentivo para apoiar sua integração.

Outros elementos invisíveis ou difíceis de mensurar incluem a adoção de uma estratégia organizacional focada no equilíbrio das dimensões ambiental, social e de governança, o que proporciona uma vantagem competitiva no mercado em que a organização atua, e a criação de valor no curto, médio e longo prazo. Esses fatores são vitais para garantir não apenas um presente saudável e resiliente, mas também um futuro sustentável para as próximas gerações.

A eficácia de uma estratégia focada em ESG na promoção da sustentabilidade organizacional se reflete na capacidade de antecipar riscos e aproveitar oportunidades. Em um ambiente de negócios cada vez mais volátil e incerto, a adoção dessas práticas fornece às organizações uma direção para enfrentar novos desafios, como mudanças climáticas, desigualdade social e práticas de gestão em evolução. A integração equilibrada das dimensões ambiental, social e de governança permite que as organizações equilibrem o crescimento econômico com a responsabilidade social e ambiental. Essa abordagem os torna mais adaptáveis e inovadores, permitindo que prosperem e gerem valor sustentável.

## 7 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo compreender como as práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) podem ser integradas nas organizações de forma equilibrada para promover a sustentabilidade organizacional. Por meio de uma abordagem qualitativa apoiada em uma revisão de literatura, a pesquisa identificou que a adoção de práticas ESG fomenta organizações saudáveis, melhorando sua capacidade de gerar valor e alcançar melhores resultados.

Com base nessas descobertas, foi desenvolvido o modelo Iceberg de Sustentabilidade Organizacional. Esta representação gráfica pode ser usada tanto para pesquisas futuras quanto para aplicações práticas em organizações. O modelo distingue aspectos visíveis e mensuráveis, como inovação e comunicação com stakeholders, de elementos invisíveis e subjetivos, como priorização de propósito e transformação da cultura organizacional. A adoção equilibrada de práticas ESG apoia o desenvolvimento sustentável, torna as organizações mais saudáveis, mais atraentes para os investidores e mais bem equipadas para alcançar resultados superiores.

Este estudo é limitado por sua natureza qualitativa e exploratória. Portanto, as conclusões são interpretativas e os resultados refletem uma perspectiva teórica sobre o tema. Para pesquisas futuras, recomenda-se validar empiricamente o modelo aplicando-o a diferentes tipos de organizações para avaliar sua eficácia e adaptabilidade.

## REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2022). Norma Técnica ABNT PR 2030. Rio de Janeiro: ABNT. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/#:~:text=ABNT%20PR%202030>. Acesso em: 12 abr. 2024.

ALEXANDRINO, T. C. (2020). Análise da relação entre os indicadores de desempenho sustentável (ESG) e desempenho econômico-financeiro de empresas listadas na B3 (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. de. (2016). Sustentabilidade na gestão de pessoas: práticas e contribuições às organizações. *Gestão Organizacional*, 9(2), 24–38. <https://doi.org/10.22277/rgo.v9i2.3285>

AMARAL, M. R. do; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. (2023). ESG and sustainability: the impact of the pillar social. *Concilium*, 23(13), 186–199. <https://doi.org/10.53660/clm-1643-23j43>

AMARAL, M. R. do; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. (2023). Sustentabilidade organizacional: a sinergia entre ESG e organizações saudáveis. *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI*, 1(1). Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1428>. Acesso em: 16 abr. 2024.

AMARAL, M. R. do; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. (2024). ESG practices: the key to organizational sustainability. *Concilium*, 24(7), 84–107. <https://doi.org/10.53660/CLM-3227-24G16>

AMEL-ZADEH, A.; SERAFEIM, G. (2018). Why and how investors use ESG information: evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal*, 74(3), 87–103.

ARCO-CASTRO, M. L.; LÓPEZ-PÉREZ, M. V.; MACÍAS-GUILLÉN, A.; RODRÍGUEZ-ARIZA, L. (2023). The role of socially responsible investors in environmental performance: an analysis of proactive and reactive practices. *Journal of Cleaner Production*, 419. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138279>

BANDINELLI, R.; ACUTI, D.; FANI, F.; BINDI, B.; AIELLO, G. (2020). Environmental practices in the wine industry: an overview of the Italian market. *British Food Journal*, 122(5), 1625–1646.

BARRYMORE, N.; SAMPSON, R. C. (2021). ESG performance and labor productivity: exploring whether and when ESG affects firm performance. Harvard Business School. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/strategy-science-2021/ESG-Labor%202-28-21.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2023.

BELINKY, A. (2022). ODS ou ESG?: a criação de um artefato para análise de instrumentos de avaliação ou orientação de negócios pela perspectiva da sustentabilidade (Tese de Doutorado). Escola de Administração de Empresas, FGV, São Paulo.

CAPRA, F. (1996). A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix.

CHAMS, N. (2020). A holistic approach toward sustainability performance: the role of the human and financial factors (Tese de Doutorado). IQS School of Management, University of Barcelona, Barcelona.

COSTA, R. et al. (2022). ESG: os pilares para os desafios da sustentabilidade. RECIMA21, 3(9). Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1920>. Acesso em: 13 dez. 2023.

CRESWELL, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (3<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre: Artmed.

CRUZ, A. (2021). Introdução ao ESG: meio ambiente, social e governança corporativa. São Paulo: Scortecci.

DELGADO-CEBALLOS, J.; ORTIZ-DE-MANDOJANA, N.; ANTOLÍN-LOPES, R.; MONTIEL, I. J. (2023). Connecting the sustainable development goals to firm-level sustainability and ESG factors: the need for double materiality. *Business Research Quarterly*, 26(1), 2–10.

ECCLES, R. G.; LEE, L. E.; STROEHLE, J. C. (2020). The social origins of ESG: an analysis of Innovest and KLD. *Organization & Environment*, 33(4), 575–596. <https://doi.org/10.1177/1086026619888994>

ELKINGTON, J. (2012). Sustentabilidade, canibais com garfo e faca. São Paulo: M. Books do Brasil.

ESTEVES, D. B. L. (2021). Impacto dos processos de logística reversa para a sustentabilidade organizacional com foco na dimensão social (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FIALHO, F. A. P. et al. (2008). Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento. Florianópolis: Visual Books.

FRIEDMAN, M. (1970). A Friedman doctrine: the social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>. Acesso em: 24 nov. 2022.

GALINDO, F.; ZENKNER, M.; KIM, Y. J. (2023). Fundamentos do ESG: geração de valor para os negócios e para o mundo. Belo Horizonte: Fórum.

GALLEGO-ALVAREZ, I.; FORMIGONI, H.; ANTUNES, M. T. P. (2014). Corporate social responsibility practices at Brazilian firms. *ERA: Revista de Administração de Empresas*, 54(1).

GARAY, L.; FONT, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329–337.

GILLAN, S. L.; KOCH, A.; STARKS, L. T. (2021). Firms and social responsibility: a review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66.

GONÇALVES, E. B. (2014). Sustentabilidade integrada em organizações empreendedoras: um estudo de caso (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GRI – Global Reporting Initiative; IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2019). ASG como estratégia para a perenidade dos negócios no século XXI: perspectivas de profissionais de sustentabilidade e conselheiros de administração. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/pesquisa-gri-asg>. Acesso em: 22 nov. 2023.

HALL, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Books.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa* (6<sup>a</sup> ed.). São Paulo: IBGC.

LEE, K.-H.; CIN, B. C.; LEE, E. Y. (2016). Environmental responsibility and firm performance: the application of an environmental, social and governance model. *Business Strategy and the Environment*, 25(1), 40–53.

MENDES, L. A. L. (2012). *Estratégia empresarial: promovendo o crescimento sustentado e sustentável*. São Paulo: Saraiva.

MONTEIRO, G. F. A.; MIRANDA, B. V.; RODRIGUES, V. P.; SAES, M. S. M. (2021). ESG: disentangling the governance pillar. *RAUSP*, 56(4), 482–487. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2021-0121>

NAKAGAWA, M. H. (2023). Resenha. In GOI JUNIOR, L. O. *Sustentabilidade corporativa e ESG: como ir de lucrar por lucrar para lucrar com propósito*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

NIEMOLLER, J. (2021). ESG and sustainability – what's the difference? PeaSoup Cloud. Disponível em: <https://peasoup.cloud/eco/esg-and-sustainability-whats-the-difference/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

NUNHES, T. V.; BERNARDO, M.; OLIVEIRA, O. J. de. (2020). Rethinking the way of doing business: a reframe of management structures for developing corporate sustainability. *Sustainability*, 12(3), 1177.

ONU – Organização das Nações Unidas. (1987). *Nosso futuro comum* (2<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4245128/mod\\_resource/content/3/Nosso%20Futuro%20Comum.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4245128/mod_resource/content/3/Nosso%20Futuro%20Comum.pdf). Acesso em: 14 jul. 2024.

PANISSON, C.; AMARAL, M.; OTTE, H. (2017). Imagem corporativa sustentável como estratégia competitiva. In LAPOLLI, É. M. et al. (Eds.), *Gestão estratégica de pessoas: diferencial das organizações empreendedoras* (pp. 65–89). Florianópolis: Pandion.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1–17.

SAXENA, A. et al. (2022). Environmental, Social, and Governance (ESG) Empowered Technologies: A Scenario of Industry 4.0. *Sustainability*, 15(1), 309. <http://dx.doi.org/10.3390/su15010309>

SCHLEICH, M. V. (2022). Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil? *Revista de Administração de Empresas*, 62.

SENADHEERA, S. S. et al. (2022). The development of research on environment, social, and governance (ESG): a bibliometric analysis. *Meio Ambiente Sustentável*, 8(1).

SILVA, F. C. N. S. E. (2023). Sustentabilidade empresarial e ESG: uma distinção imperativa. *Gestão e Secretariado (GeSec)*, 14(1), 247–258.

TELES, C. D. et al. (2015). Characterization of the adoption of environmental management practices in large Brazilian companies. *Journal of Cleaner Production*, 86, 256–264.

VILDÅSEN, S. S.; KEITSCH, M.; FET, A. M. (2017). Clarifying the epistemology of corporate sustainability. *Ecological Economics*, 138, 40–46.

WILLERDING, I. A. V. (2015). Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.