



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)  
UNIDADE ACADÊMICA (UA) FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (FCT)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PROFIAP

EDNILSON ALVES DA SILVA

***Environmental, Social and Governance (ESG) e Compras Públicas:*** proposta de diagnóstico a partir de indicadores de desempenho em uma empresa estatal

APARECIDA DE GOIÂNIA - GO  
2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

## TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

### E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

#### 1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação     Tese     Outro\*: \_\_\_\_\_

\*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

#### 2. Nome completo do autor

**Ednilson Alves da Silva**

#### 3. Título do trabalho

Environmental, Social and Governance (ESG) e Compras Públicas: proposta de diagnóstico a partir de indicadores de desempenho em uma empresa estatal

#### 4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO<sup>1</sup>

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);
  - b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.
- O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

**Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.**



Documento assinado eletronicamente por **Eliseu Vieira Machado Junior, Professor do Magistério Superior**, em 25/10/2024, às 14:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ednilson Alves Da Silva, Discente**, em 05/12/2024, às 14:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **4924166** e o código CRC **80CF288B**.

---

Referência: Processo nº 23070.050543/2024-25

SEI nº 4924166

EDNILSON ALVES DA SILVA

***Environmental, Social and Governance (ESG) e Compras Públicas:*** proposta de diagnóstico a partir de indicadores de desempenho em uma empresa estatal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, da Faculdade de Ciência e Tecnologia (FCT), da Universidade Federal de Goiás (UFG), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Administração pública  
Linha de pesquisa: Eficiência e Gestão Pública

Orientador (a): Prof. Dr. Eliseu Vieira Machado Junior

APARECIDA DE GOIÂNIA – GO  
2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Silva, Ednilson Alves da  
Environmental, Social and Governance (ESG) e Compras  
Públicas: proposta de diagnóstico a partir de indicadores de  
desempenho em uma empresa estatal [manuscrito] / Ednilson Alves  
da Silva. - 2025.  
CLXXXVIII, 188 f.

Orientador: Prof. Dr. Eliseu Vieira Machado Junior.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás,  
Faculdade de Ciências e Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em  
Administração Pública em Rede Nacional, Aparecida de Goiânia, 2025.

Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista  
de tabelas.

1. Environmental, Social and Governance (ESG). 2. Empresa  
Estatal. 3. Compras Públicas. 4. Framework de Diagnóstico. 5.  
Indicadores de Desempenho. I. Junior, Eliseu Vieira Machado, orient.  
II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA  
**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

Ata nº 21, turma 2022-1, da sessão de Defesa de Dissertação de **Ednilson Alves da Silva**, que confere o título de Mestre em Administração Pública, na área de concentração em **Administração Pública**.

Aos **trinta dias do mês de setembro de dois mil e vinte e quatro**, a partir das **08hs**, por *webconferência*, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada “Environmental, Social and Governance (ESG) e Compras Públicas: proposta de diagnóstico a partir de indicadores de desempenho em uma empresa estatal”. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Eliseu Vieira Machado Junior** com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor **Gustavo Henrique Petean** (Profiap/UFG), membro titular interno; Professora Doutora **Claudia Regina Rosal Carvalho** (Face/UFG), membro titular externo; Professora Doutora **Edna Torres de Araujo** (Profiap/Universidade Federal Rural da Amazônia-UFRA), membro titular interno. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor Eliseu Vieira Machado Junior, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Eliseu Vieira Machado Junior, Professor do Magistério Superior**, em 25/10/2024, às 14:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Henrique Petean, Professor do Magistério Superior**, em 05/11/2024, às 11:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Edna Araujo registrado(a) civilmente como Edna Torres de Araujo, Usuário Externo**, em 13/11/2024, às 11:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Claudia Regina Rosal Carvalho, Professora do Magistério Superior**, em 13/11/2024, às 14:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **4924182** e o código CRC **48AD4BF2**.

## RESUMO

O Environmental, Social and Governance (ESG) vem sendo progressivamente institucionalizado na Administração Pública, configurando-se como um paradigma emergente de gestão pública orientado pela sustentabilidade, pela responsabilidade social e pela governança organizacional. A crescente pressão normativa e social pela integração de critérios ambientais, sociais e de governança evidencia a necessidade de instrumentos capazes de mensurar, monitorar e avaliar a efetividade das práticas adotadas pelas empresas estatais. Este trabalho tem como objetivo geral desenvolver um modelo de diagnóstico de ESG aplicado às compras públicas, fundamentado em indicadores de desempenho, de modo a apoiar a implementação e a avaliação sistemática dessas práticas em uma empresa estatal. A abordagem metodológica adotada combinou técnicas qualitativas e quantitativas, com base em pesquisa bibliográfica, análise de conteúdo assistida por software e estudo de caso. O caso empírico, conduzido em uma sociedade de economia mista do setor de energia elétrica do Estado de Goiás, permitiu identificar os principais desafios e necessidades relacionados à incorporação do ESG nas compras públicas. A partir dessas evidências, foram selecionados indicadores relevantes para cada dimensão do ESG, os quais foram organizados em um framework de diagnóstico proposto. Esse framework tem a finalidade de orientar a avaliação e o monitoramento da integração de práticas ambientais, sociais e de governança em empresas estatais, contribuindo para decisões de compras mais alinhadas à sustentabilidade organizacional, para a racionalização de processos e para o alcance dos objetivos estratégicos institucionais.

**Palavras-chave:** *Environmental, Social and Governance (ESG); Empresa Estatal; Compras Públicas; Framework de Diagnóstico; Indicadores de Desempenho.*

## ABSTRACT

Environmental, Social, and Governance (ESG) has been progressively institutionalized in public administration, configuring itself as an emerging paradigm of public management guided by sustainability, social responsibility, and organizational governance. The growing regulatory and social pressure for the integration of environmental, social, and governance criteria highlights the need for instruments capable of measuring, monitoring, and evaluating the effectiveness of practices adopted by state-owned companies. The overall objective of this work is to develop an ESG diagnostic model applied to public procurement, based on performance indicators, to support the implementation and systematic evaluation of these practices in a state-owned company. The methodological approach adopted combined qualitative and quantitative techniques, based on bibliographic research, software-assisted content analysis, and a case study. The empirical case study, conducted in a mixed-capital company in the electric power sector in the state of Goiás, identified the main challenges and needs related to the incorporation of ESG in public procurement. Based on this evidence, relevant indicators were selected for each ESG dimension and organized into a proposed diagnostic framework. This framework aims to guide the assessment and monitoring of the integration of environmental, social, and governance practices in state-owned companies, contributing to purchasing decisions more aligned with organizational sustainability, streamlining processes, and achieving institutional strategic objectives.

**Keywords:** ESG (*Environmental, Social and Governance*); Public Procurement; Diagnostic Framework; Performance indicators; State company

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Pesquisa mundial pelo termo ESG de 2004 a 2024.....	21
Figura 02 – Dimensões ESG do SASB.....	47
Figura 03 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	50
Figura 04 – Diferenças entre o BSC tradicional e o adaptado ao setor público.....	79
Figura 05 – BSC adaptado aos serviços públicos.....	81
Figura 06 – Propósitos do painel.....	83
Figura 07 – Caminho metodológico.....	86
Figura 08 – Cronograma modelo da pesquisa.....	88
Figura 09 – Operadores booleanos.....	89
Figura 10 – Gerenciador e organizador de artigos <i>Mendeley Desktop</i> .....	92
Figura 11 – <i>Corpus</i> Textual.....	101
Figura 12 – Descrição do <i>corpus</i> textual de compras públicas.....	103
Figura 13 - Grafo de compras públicas gerado no Iramuteq.....	104
Figura 14 - Grafo de compras públicas gerado no Gephi.....	105
Figura 15 - Descrição do <i>corpus</i> textual de ESG no Iramuteq.....	106
Figura 16 - Grafo de ESG gerado no Iramuteq.....	107
Figura 17 – Grafo de ESG gerado no Gephi.....	108

Figura 18 - Estrutura societária da CelgPar.....121

Figura 19 – Processo de elaboração do plano de ação.....123

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Frameworks de ESG.....	37
Quadro 02 – Eixos temáticos.....	51
Quadro 03 – Critérios de sustentabilidade.....	62
Quadro 04 – Indicador materiais.....	94
Quadro 05 – Indicador energia e água.....	95
Quadro 06 – Indicador biodiversidade.....	95
Quadro 07 – Indicador emissões.....	96
Quadro 08 – Indicador resíduos.....	96
Quadro 09 – Indicador fornecedores.....	97
Quadro 10 – Indicador conformidade ambiental.....	97
Quadro 11 – Indicador quantidade de ar.....	98
Quadro 12 – Modelo de diagnóstico teórico ambiental.....	98
Quadro 13 – Modelo de diagnóstico teórico social.....	99
Quadro 14 – Modelo de diagnóstico teórico de governança.....	100
Quadro 15 - Validação do Modelo de diagnóstico teórico ambiental.....	111
Quadro 16 - Validação do Modelo de diagnóstico teórico social.....	112
Quadro 17 - Validação do Modelo de diagnóstico teórico de governança.....	113

Quadro 18 – Questionário da dimensão <i>Environmental</i> .....	115
Quadro 19 - Questionário da dimensão <i>Social</i> .....	117
Quadro 20 - Questionário da dimensão <i>Governance</i> .....	118
Quadro 21 - Plano de ação.....	157

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Indicadores de desempenho econômico.....	41
Tabela 02 – Indicadores de desempenho ambiental.....	42
Tabela 03 – Indicadores de desempenho social.....	44
Tabela 04 – Indicadores de desempenho de governança.....	45
Tabela 05 – Detalhamento metodológico.....	86
Tabela 06 – Palavras-chave para pesquisa.....	90
Tabela 07 - Afirmativas com mais de 50% de discordância.....	155
Tabela 08 – Afirmativas com menos de 30% de concordância.....	156
Tabela 09 – Afirmativas do plano de ação.....	156
Tabela 10 – Ações que podem ser realizadas em conjunto.....	161

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Função.....	125
Gráfico 02 – Nível de formação.....	126
Gráfico 03 – Área/setor de lotação.....	126
Gráfico 04 – Tempo de empresa.....	127
Gráfico 05 – Cargo.....	128
Gráfico 06 – Critério Materiais.....	129
Gráfico 07 – Critério Energia.....	130
Gráfico 08 – Critério Água.....	131
Gráfico 09 – Critério Biodiversidade.....	132
Gráfico 10 – Critério Emissões.....	133
Gráfico 11 – Critério Resíduos.....	134
Gráfico 12 – Critério Conformidade ambiental.....	135
Gráfico 13 – Critério Fornecedores.....	136
Gráfico 14 – Critério Qualidade do ar.....	137
Gráfico 15 – Critério Direitos Humanos.....	138
Gráfico 16 – Critério Práticas Trabalhistas.....	139
Gráfico 17 – Critério Diversidade e Igualdade de Oportunidade.....	141

Gráfico 18 – Critério Transparência e Responsabilidade Social.....	142
Gráfico 19 – Critério Segurança de Dados.....	143
Gráfico 20 – Critério Promoção da Ética.....	144
Gráfico 21 – Critério Governança Corporativa.....	145
Gráfico 22 – Critério Compliance.....	147
Gráfico 23 – Critério Integridade.....	148
Gráfica 24 – Critério Gestão de Riscos.....	149
Gráfico 25 – Critério Auditoria Interna.....	150
Gráfico 26 – Critério Transparência.....	151
Gráfico 27 – Diagrama resultado da avaliação do processo (%) .....	153

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B3	Bolsa de Valores Brasileira
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CDP	<i>Carbon Disclosure Project</i>
CEO	Diretor Executivo
CSR	Responsabilidade Social Corporativa
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
MMA	Ministério do Meio Ambiente
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TCFD	<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	19
1.1 JUSTIFICATIVA .....	22
1.2 OBJETIVOS .....	23
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>23</b>
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA .....	24
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	24
<b>2 ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)</b> .....	<b>26</b>
2.1 CONCEITUAÇÃO .....	26
2.2 HISTORICIDADE DO ESG .....	29
2.3 IMPACTO DO DESEMPENHO DE ESG NO VALOR DE CAPITAL DAS EMPRESAS E AS INCERTEZAS .....	31
2.4 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS NO ESG .....	33
2.5 RELATÓRIOS DE ESG .....	35
2.6 TEORIAS DO CAMPO DE DIVULGAÇÃO DO ESG .....	37
2.7 FRAMEWORKS DE ESG - CONCEITUAÇÃO .....	40
<b>2.7.1 Iniciativa Global de Informação (Global Reporting Initiative - GRI) ....</b>	<b>44</b>
<b>2.7.1.1 Indicadores de desempenho padrão GRI</b> .....	<b>47</b>
<b>2.7.2 Conselho de Normas Contábeis Sustentáveis (Sustainability Accounting Standards Board – SASB)</b> .....	<b>52</b>
<b>2.7.2.1 Indicadores de desempenho padrão SASB</b> .....	<b>53</b>
<b>2.7.3 Pacto Global da ONU</b> .....	<b>54</b>
<b>3 COMPRAS PÚBLICAS</b> .....	<b>59</b>
3.1 COMPRAS PÚBLICAS - CONCEITUAÇÃO .....	59
3.2 COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS .....	60
3.3 PREVISÃO LEGAL DA SUSTENTABILIDADE NAS COMPRAS PÚBLICAS .....	63
3.4 CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE .....	65
3.5 DIMENSÕES DO ESG E A RELAÇÃO COM AS COMPRAS PÚBLICAS .....	69
<b>3.5.1 Dimensão ambiental</b> .....	<b>70</b>

<b>3.5.2 Dimensão social</b> .....	<b>71</b>
<b>3.5.3 Dimensão governança</b> .....	<b>73</b>
<b>4 INDICADORES DE DESEMPENHO</b> .....	<b>76</b>
4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO - CONCEITUAÇÃO .....	76
4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	78
4.3 EXPANSÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES.....	79
4.4 FINALIDADES E SIGNIFICADO DO SISTEMA DE INDICADORES.....	80
4.5 METODOLOGIAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	82
<b>4.5.1 Balanced Scorecard (BSC)</b> .....	<b>82</b>
<b>4.5.2 Painel de bordo</b> .....	<b>87</b>
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>91</b>
5.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA.....	93
5.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA .....	94
5.3 FICHAMENTO .....	97
5.4 PROPOSIÇÃO DE MODELO TEÓRICO DE DIAGNÓSTICO.....	99
5.5 ANÁLISE TEXTUAL.....	107
5.6 VALIDAÇÃO DO MODELO DE DIAGNÓSTICO .....	116
5.7 PESQUISA DE CAMPO.....	126
5.8 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....	127
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>129</b>
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES – SEÇÃO 3.....	130
6.2 RESULTADO DA AVALIAÇÃO– SEÇÃO 4 A 26.....	134
<b>6.2.1 Dimensão ambiental (Environmental)</b> .....	<b>134</b>
<b>6.2.2 Dimensão social (social)</b> .....	<b>143</b>
<b>6.2.3 Dimensão governança (governance)</b> .....	<b>150</b>
<b>6.2.4 Diagrama</b> .....	<b>158</b>
<b>7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b> .....	<b>160</b>
7.1 DETALHAMENTO DA INTERVENÇÃO.....	160
7.2 PLANO DE AÇÃO .....	163
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>169</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>173</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário global contemporâneo, a relevância do *Environmental, Social and Governance* (ESG) decorre da expansão do uso de indicadores não financeiros na avaliação organizacional. Evidências empíricas mostram que, em amostra de empresas norte-americanas, 29% dos indicadores já eram não financeiros (sendo 27,96% indicadores não financeiros de natureza tradicional (como produtividade, qualidade, segurança e satisfação do cliente) e 5,21% indicadores não financeiros classificados como não tradicionais, voltados a aspectos emergentes como inovação, impacto ambiental e responsabilidade social), frente a 66,83% financeiros — sinalizando a incorporação sistemática de métricas ambientais, sociais e de governança no acompanhamento do desempenho corporativo (Miranda; Silva, 2002).

No âmbito conceitual, a literatura de medição de desempenho sustenta que tais métricas devem captar simultaneamente eficácia e eficiência, ultrapassando o domínio puramente financeiro e permeando áreas como compras, finanças, contabilidade, recursos humanos, logística e tecnologia da informação (Neely et al., 1995; Franco-Santos et al., 2007).

A integração de critérios ESG nas estratégias de empresas estatais vem se consolidando como tendência documentada em evidências. Estudos indicam que diretrizes de reporte acompanhadas de verificação podem aumentar o nível de disclosure (divulgação de informações ESG) em cerca de 23%, como verificado no Japão (Darnall et al., 2022). No mercado de capitais, maior disclosure em ESG tem impacto positivo nos preços-alvo definidos por analistas, com crescimento do peso da dimensão ambiental após o Acordo de Paris (Bolognesi; Burchi, 2023). Além disso, pesquisas recentes demonstram que o desempenho em ESG está associado ao aumento do valor de mercado, mediado pelo desempenho financeiro (Zhou; Liu; Luo, 2022), bem como à redução do risco de default (Li; Zhang; Zhao, 2022).

No setor público, a transparência e a prestação de contas reforçam a legitimidade institucional e a confiança social, como evidenciado por Clementino e Perkins (2021). Contudo, a baixa concordância entre ratings de ESG (Billio et al., 2021) reforça a necessidade de sistemas internos robustos de indicadores, garantindo consistência e confiabilidade na

avaliação. Esses resultados evidenciam que a adoção de critérios ESG pelas estatais ultrapassa a mera conformidade regulatória, configurando-se como instrumento estratégico de criação de valor, de gestão de riscos e de fortalecimento da governança pública.

As compras públicas representam parcela expressiva da atividade econômica das estatais: no Brasil, estima-se que as contratações governamentais correspondam a aproximadamente 12% do PIB nacional (OCDE, 2015; Brasil, 2023b). Esse volume financeiro torna o setor de aquisições uma área crucial para a aplicação de práticas de ESG. As decisões de compra têm o poder não apenas de influenciar a cadeia de suprimentos, mas também de promover padrões éticos, sustentáveis e de governança em toda a economia (Ribeiro; De Lima, 2022). Por essa razão, a mensuração e a melhoria de desempenho nessa área, em consonância com as demais dimensões da empresa, podem gerar impactos profundos e abrangentes.

No entanto, embora a pesquisa da KPMG (2020) aponte que mais de 90% das 250 maiores empresas do mundo (G250) e 80% das empresas da amostra N100 já publicam relatórios de sustentabilidade, muitas empresas estatais ainda enfrentam desafios estratégicos relacionados ao desenvolvimento de modelos de diagnóstico adequados às suas especificidades institucionais. Além disso, persistem dificuldades operacionais vinculadas à ausência de indicadores adaptados que possibilitem o monitoramento efetivo das práticas. Tais limitações já foram documentadas na literatura nacional (Cypreste, 2013; Ferreira Costa et al., 2016; Gallon et al., 2019; Gomes Barbosa et al., 2022).

A presente pesquisa buscou preencher essas dificuldades, propondo um modelo de diagnóstico que não apenas avalie, mas também oriente as melhorias nas práticas ambientais, sociais, de governança e de compras públicas com base em indicadores de desempenho. Dessa maneira, o estudo almeja contribuir para a literatura existente e para as práticas administrativas, alinhando teoria e aplicação em um contexto que é de vital importância para a sustentabilidade organizacional e para o desenvolvimento socioeconômico mais amplo (Liu et al., 2023). Esse modelo foi proposto a partir de instrumentos utilizados, como por exemplo Indicadores de Desempenho Padrão – GRI e validado após sua aplicação.

Foi realizado um estudo de caso na Celg Participações (CelgPar), estatal (sociedade de economia mista), empresa de capital aberto, do setor de energia elétrica, registrada na

Comissão de Valores Mobiliários – CVM, cujo principal acionista que detém o controle de 99,9% do seu capital votante é o Governo do Estado de Goiás (CelgPar, 2024).

A CelgPar foi criada em dezembro de 2006, pelo Governo do Estado de Goiás, tendo como objeto social principal a participação em outras sociedades como acionista ou sócio-cotista, controlando desde o momento de sua instituição a então Companhia Energética de Goiás - Celg, que foi constituída, em 16.02.1956, com a denominação social inicial de Centrais Elétricas de Goiás S.A. – Celg (CelgPar, 2024).

A empresa atua no negócio de geração de energia elétrica e possui três Centrais Hidrelétricas com capacidade instalada de 18,68 MW (Rochedo – 4 MW; São Domingos II – 14,34 MW; Mosquito – 0,34 MW) conforme documento oficial do estado de Goiás (Castilho, D., 2011). Por decisão de seu acionista majoritário, o Governo do Estado de Goiás, a companhia lançou em fevereiro de 2022 um projeto de expansão com investimentos em energia fotovoltaica e busca atuar com soluções e serviços sustentáveis nas áreas de energia e telecomunicações para a administração pública estadual (CELGPARG, 2024).

Diante desse contexto, esta investigação partiu do reconhecimento de que, apesar da ampla difusão de práticas de ESG no setor privado, a implementação em empresas estatais permanece limitada por lacunas de diagnóstico e de indicadores adaptados às suas especificidades institucionais (Cypreste, 2013; Gallon et al., 2019; Gomes Barbosa et al., 2022). A pesquisa buscou preencher essa lacuna por meio da proposição de um modelo de diagnóstico de ESG aplicado às compras públicas, fundamentado em indicadores de desempenho internacionalmente reconhecidos, como os padrões GRI. O modelo foi validado por meio de um estudo de caso na CelgPar, possibilitando a identificação de desafios práticos e a proposição de mecanismos de monitoramento e avaliação aplicáveis ao contexto das empresas estatais brasileiras. Assim, o trabalho contribui tanto para a literatura sobre gestão pública e sustentabilidade quanto para a prática administrativa, ao oferecer uma ferramenta que alia rigor metodológico e utilidade prática para o fortalecimento da governança, da transparência e da sustentabilidade organizacional.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A relevância de desenvolver pesquisas voltadas ao ESG em compras públicas está diretamente ligada ao papel estratégico que esse segmento exerce no setor estatal, dada sua representatividade econômica e capacidade de induzir padrões de sustentabilidade em cadeias produtivas inteiras. Nessa perspectiva, o diagnóstico apoiado em indicadores de desempenho não apenas atende às exigências de transparência e accountability, mas também fornece subsídios objetivos para alinhar as práticas de aquisição às metas institucionais de eficiência, legitimidade e responsabilidade socioambiental. A pesquisa aqui apresentada contribuiu para ampliar a compreensão sobre os mecanismos pelos quais o ESG pode ser operacionalizado nas compras públicas, oferecendo um modelo analítico capaz de fortalecer a gestão estatal e apoiar decisões que conciliem eficiência organizacional e impacto social positivo (Bhandari et al., 2022).

A teoria em torno de ESG e compras públicas é um campo emergente de estudo, e ela carece de uma exploração profunda sobre como as políticas e as práticas de ESG podem ser efetivamente incorporadas nos processos decisórios e operacionais das empresas estatais. Portanto, esta pesquisa tanto contribuirá para o desenvolvimento teórico do campo, como fornecerá *insights* que podem ser aplicados em contextos específicos, melhorando as práticas existentes das estatais e introduzindo inovações no âmbito de suas compras (Ribeiro; De Lima, 2022).

A relevância do tema transcende a esfera interna das organizações, uma vez que a incorporação de práticas de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança corporativa impacta não apenas a gestão interna, mas também as cadeias de valor, os mercados e a sociedade em geral. Este estudo buscou, portanto, não apenas propor ajustes nas práticas de compras públicas, mas também fomentar um debate mais amplo sobre como empresas estatais podem se posicionar como agentes de transformação na adoção de práticas de ESG, promovendo efeitos positivos tanto no desempenho organizacional quanto no desenvolvimento socioambiental (Clementino; Perkins, 2021).

No contexto específico da estatal em análise, a adoção de práticas de ESG é uma oportunidade para reforçar a transparência, a eficiência e a responsabilidade na utilização dos

recursos públicos. Isso pode, conseqüentemente, conduzir à descoberta de soluções inovadoras para desafios ambientais, sociais e de governança, que são tanto gerais quanto específicos para o contexto em que a empresa opera. Destaca-se que a pesquisa em questão poderá evidenciar caminhos para a melhoria contínua e para o desenvolvimento de um modelo replicável para outras instituições que busquem integrar princípios e práticas de ESG em suas operações (Liu *et al.*, 2023).

O desenvolvimento sustentável e a incorporação de práticas de ESG nas empresas estatais representam uma nova era de gestão pública, em que transparência, responsabilidade e desempenho se consolidam como pilares fundamentais para assegurar legitimidade institucional e criação de valor no longo prazo (Bolognesi; Burchi, 2023; Buniamin, 2020). Apesar da crescente adesão global — com mais de 90% das maiores empresas do mundo publicando relatórios de sustentabilidade (KPMG, 2020) — ainda há lacunas na implementação prática em estatais brasileiras, sobretudo no que diz respeito a diagnósticos consistentes e indicadores adaptados às suas especificidades (Gomes Barbosa *et al.*, 2022; Gallon *et al.*, 2019). A presente investigação parte dessa constatação, propondo um modelo de diagnóstico de ESG aplicado às compras públicas capaz de contribuir para o fortalecimento da governança, da transparência e da sustentabilidade no setor público.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo de diagnóstico baseado nos indicadores de ESG e compras públicas, que possa ser utilizado por outras empresas estatais ou organizações públicas, contribuindo com a implementação de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) na empresa e nos processos de compra.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Mapear as práticas atuais de ligadas ao ambiental, social, de governança e compras

públicas das empresas estatais para identificar pontos de convergência e divergência com os princípios de ESG;

- Desenvolver indicadores de desempenho baseados em critérios de ESG e compras públicas, que possam ser utilizados para avaliar e guiar as práticas ambientais, sociais e de governança; e,
- Propor um Plano de Ação, a partir do modelo de diagnóstico desenvolvido, com o objetivo de contribuir com a implementação de práticas ambientais, sociais e de governança na empresa e nos processos de compra.

### 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Como as práticas ambientais, sociais, de governança e de compras públicas de uma estatal podem ser avaliadas e aprimoradas por meio de um modelo de diagnóstico baseado em indicadores de desempenho de ESG?

### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação foi sistematicamente estruturada em seus capítulos principais, cada um projetado para construir a investigação e o argumento de forma lógica e coerente, garantindo uma compreensão teórica do tema e da metodologia adotada.

Introdução: nessa parte inicial, fundamental para estabelecer o cenário da pesquisa, o leitor é apresentado ao tema ESG e compras públicas, contextualizando a importância do assunto no cenário atual. Na introdução, delinea-se o problema de pesquisa, justifica-se a necessidade do estudo e esboçam-se os objetivos que a pesquisa pretende alcançar. É nessa etapa que se estabelece a relevância do trabalho e se desperta o interesse pelo seu desenvolvimento e resultados.

Fundamentação Teórica: A revisão teórica é a espinha dorsal do projeto por investigar a literatura existente sobre ESG, Compras Públicas e Indicadores de Desempenho. Essa parte fornece o suporte teórico para o desenvolvimento do modelo de diagnóstico proposto. A

fundamentação teórica visa não só estabelecer o conhecimento atual, mas também identificar lacunas que a pesquisa visa preencher.

**Metodologia:** Essa parte detalha o *design* da pesquisa, abordando as estratégias metodológicas que foram empregadas para alcançar os objetivos estabelecidos. Incluiu a descrição dos métodos de coleta de dados, dos instrumentos de análise e dos procedimentos que serão seguidos. A metodologia é descrita de forma a permitir a replicabilidade do estudo, garantindo a sua transparência e integridade.

**Referências:** Essa parte compila todas as fontes citadas ao longo do texto. É essencial para a credibilidade acadêmica do trabalho, permitindo aos leitores verificar as fontes, aprofundar-se nos tópicos abordados e compreender melhor o embasamento teórico e metodológico do estudo.

**Resultados e discussões:** Essa etapa detalha os resultados encontrados na pesquisa acadêmica e abriu a discussão a respeito dos dados encontrados e o referencial teórico construído ao longo do trabalho.

Cada capítulo foi cuidadosamente articulado para que o leitor possa acompanhar o desenvolvimento da pesquisa desde a concepção inicial até a conclusão e as recomendações finais. A estrutura foi pensada para garantir clareza, coerência e uma progressão lógica que facilite o entendimento e a valorização dos resultados alcançados pelo estudo

## **2 ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)**

### **2.1 CONCEITUAÇÃO**

Segundo Buniamin (2020), ESG é uma sigla que representa três elementos essenciais no âmbito da sustentabilidade empresarial: Meio Ambiente (*Environment*), Social (*Social*) e Governança (*Governance*). Esses três pilares são cruciais para avaliar o comprometimento das empresas com responsabilidade social e ambiental, bem como sua governança corporativa.

No entanto, bem antes do surgimento do ESG, a sustentabilidade corporativa já havia se tornado mais relevante nas discussões sobre a gestão empresarial, levando as organizações a adotarem práticas que consideravam não apenas aspectos econômicos, mas também ambientais e sociais. Nesse contexto, surge o conceito de ESG, que busca integrar essas três dimensões em suas estratégias e operações (Elkington, 1997).

Conforme gráfico do *Google Trends* (Figura 01), o termo ESG pesquisado em escala global, desde sua origem em 2004 até o momento atual. Até o ano de 2020, a curva manteve-se relativamente estável, tendo nesse ano um notável aumento nas pesquisas. Segundo Ungaretti (2020), durante o período da pandemia do coronavírus em 2020, o ESG desempenhou um papel crucial ao destacar a importância das questões sociais, justificando o interesse nessa temática. Essa situação explicita a interdependência existente entre nações, indivíduos e empresas.

**Figura 01** - Pesquisa mundial pelo termo ESG de 2004 a 2024



Fonte: Google Trends (2024).

No contexto organizacional, os resultados relacionados ao ESG, tanto internamente quanto externamente, estão ligados às estratégias e operações da organização e dependem do controle gerencial, que desempenha um papel fundamental na promoção da sustentabilidade corporativa. Com o uso de ferramentas como os indicadores de desempenho ambiental, social e de governança, as empresas podem monitorar seus impactos e implementar medidas corretivas quando necessário. Além disso, o controle gerencial dentro do contexto do ESG permite a comunicação efetiva das metas e dos resultados esperados (GRI, 2021; SASB, 2020; Kaplan; Norton, 1992).

Um estudo conduzido por Liu *et al.* (2023) explorou as percepções públicas sobre ESG com base em dados de mídia social na China. Os pesquisadores encontraram evidências de que a conscientização sobre questões ambientais, sociais e de governança está aumentando entre os usuários das redes sociais chinesas. Isso sugere que a demanda por informações

transparentes e confiáveis sobre as práticas de ESG está crescendo, influenciando a reputação das empresas e sua capacidade de atrair investimentos.

No entanto, para que o ESG seja efetivamente implementado nas organizações, é necessário superar alguns desafios. Bolognesi e Burchi (2023) destacam que a falta de métricas padronizadas e a dificuldade em mensurar o impacto das práticas são obstáculos para a adoção generalizada dessas estratégias. Além disso, há a necessidade de uma mudança cultural nas empresas, que precisam incorporar os princípios de sustentabilidade em sua cultura organizacional e envolver todos os níveis hierárquicos. E isso implica em desenvolver uma compreensão clara dos objetivos de ESG e em integrá-los em todas as áreas, desde a tomada de decisão estratégica até as operações do dia a dia. Nesse processo, a comunicação eficaz das práticas é fundamental, exigindo que as empresas garantam que suas estratégias e realizações em ESG sejam transparentes e acessíveis aos *stakeholders*, como apontado por Clementino e Perkins (2021). Isso envolve a divulgação regular de informações relacionadas a ESG, permitindo que as partes interessadas avaliem e entendam o compromisso da corporação com a sustentabilidade.

Diante desse panorama, é fundamental que as organizações desenvolvam um sistema integrado de controle gerencial que incorpore as dimensões ambiental, social e de governança. Isso implica na definição de indicadores específicos para cada área, no estabelecimento de metas claras e na criação de mecanismos de monitoramento e de avaliação contínua do desempenho (GRI, 2021; SASB, 2020; Kaplan; Norton, 1992). A implementação eficaz do ESG requer também transparência e prestação de contas. As empresas devem divulgar informações sobre suas práticas, permitindo que as partes interessadas avaliem seu desempenho e tomem decisões informadas. Essa transparência contribui para a construção da reputação corporativa e aumenta a confiança dos investidores (Clementino; Perkins, 2021; Xie et al., 2019).

A integração de critérios de ESG em processos decisórios corporativos não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma estratégia que pode impulsionar o desempenho financeiro das empresas. Estudos como os de Xie *et al.* (2019) demonstram que atividades focadas em ESG podem levar a uma melhoria no desempenho das organizações, sugerindo uma correlação positiva entre práticas sustentáveis e rentabilidade. Isso é reforçado

pela crescente tendência de investidores em priorizar instituições com boas práticas de ESG, conforme destacado pela pesquisa de Billio *et al.* (2021).

Além disso, a adoção de práticas de ESG está alinhada com as expectativas regulatórias e de mercado, como evidenciado pelo Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 (2023), que avalia empresas listadas na bolsa brasileira com base em seus desempenhos sustentáveis. Esse índice reflete a importância de práticas de ESG na atração de investidores conscientes e na manutenção de uma imagem corporativa positiva.

## 2.2 HISTORICIDADE DO ESG

A historicidade do ESG, no âmbito internacional e brasileiro, mapeia uma trajetória de conscientização e integração de práticas sustentáveis dentro do ambiente corporativo. Essa trajetória reflete um amadurecimento progressivo das discussões sobre responsabilidade empresarial e impactos ambientais, sociais e de governança. Desde a sua concepção, o movimento em direção ao ESG foi moldado por uma série de eventos e tendências globais, os quais enfatizaram a necessidade de uma abordagem integrada à gestão empresarial que considere os aspectos ambientais, sociais e éticos, além das metas financeiras (Freitas *et al.*, 2023).

O marco inicial para a abordagem das temáticas ESG no contexto do mercado financeiro pode ser atribuído ao documento intitulado *Who Cares Wins*; um relatório originado de uma colaboração envolvendo mais de vinte instituições financeiras. Essas entidades foram convidadas pelo Secretário-Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) a desenvolver parâmetros e recomendações destinados a aprimorar a integração das questões ambientais, sociais e de governança corporativa nas práticas de gestão de ativos, corretagem de valores mobiliários e atividades de pesquisa associadas (Banco Mundial, 2004, p. i).

A iniciativa do Secretário-Geral da ONU, em 2004, buscou incorporar às práticas empresariais políticas que evidenciassem o cuidado e o respeito ao meio ambiente (environment), a implementação de ações voltadas ao bem-estar social das comunidades associadas e/ou impactadas (social) e a adoção de mecanismos de governança corporativa que garantissem transparência e equidade entre stakeholders, acionistas, investidores e

administradores (governance). Essa abordagem representou um avanço em relação à concepção tradicional de responsabilidade social, ao incluir explicitamente a governança e as questões corporativas como dimensões centrais, indo além da sustentabilidade socioambiental (ONU, 2004).

Nesse processo, o conceito de stakeholder introduzido por Freeman em meados da década de 1980 exerceu papel decisivo, ao deslocar o foco das empresas de uma lógica centrada exclusivamente nos acionistas para uma visão que reconhece a relevância de todos os grupos impactados pela atividade empresarial. Essa perspectiva ampliada de responsabilidade corporativa forneceu base teórica para a consolidação do ESG, sobretudo ao destacar a integração das dimensões sociais e de governança nas agendas corporativas (Freeman, 2010).

A interpretação e a aplicação do ESG no contexto internacional podem ser variadas, como demonstrado também no estudo de Billio *et al.* (2021), que investiga as discrepâncias nas classificações de ESG e como essas diferenças afetam o desempenho e a percepção de mercado das empresas. Isso sublinha a necessidade de um entendimento mais contextualizado do ESG, que considere a multiplicidade de perspectivas e impactos (Billio *et al.*, 2021).

No Brasil, a adoção de práticas de ESG ocorreu de maneira paralela aos movimentos globais, mas também refletiu desafios e características específicos do país. As estratégias adotadas foram influenciadas tanto por tendências internacionais quanto por demandas locais. Esse fato criou um cenário único em que as práticas de ESG foram adaptadas para atender às necessidades e realidades específicas do contexto brasileiro (Ribeiro; Lima, 2022).

O estudo de Ribeiro e Lima (2022) oferece uma análise das características únicas desse contexto e das estratégias adotadas pelas empresas locais. Segundo os autores, a regulamentação desempenhou um papel crucial na disseminação do ESG no Brasil. Iniciativas como os índices sustentáveis da Bolsa de Valores de São Paulo (B3) e o Código Brasileiro de Governança Corporativa forneceram diretrizes para que as empresas alinhassem suas práticas com os princípios de sustentabilidade (B3, 2023; IBGC, 2023). O estudo de Bhandari *et al.* (2022) sobre a visão baseada em recursos, *stakeholder* capitalista e vantagem competitiva sustentável destaca a relevância dessas práticas para o sucesso a longo prazo

das corporações.

No Brasil, a trajetória do ESG é marcada por desafios e oportunidades únicas. Questões como o desmatamento na Amazônia e as disparidades sociais apresentam desafios significativos, mas também oferecem às empresas brasileiras a chance de liderar iniciativas de sustentabilidade que contribuam para a resolução desses problemas específicos (Freitas *et al.*, 2023). Nesse contexto, a colaboração entre setores público e privado é apontada como fundamental para o desenvolvimento sustentável das empresas brasileiras, e a conscientização crescente da sociedade também desempenha um papel crucial nessa jornada, conforme enfatizado por Freitas *et al.* (2023).

Além da retrospectiva histórica, é crucial considerar as tendências emergentes e os desafios contínuos que moldarão o futuro do ESG. Billio *et al.* (2021) discutem a necessidade de aprimorar as métricas de classificação de ESG, enquanto Freitas *et al.* (2023) destacam a importância de iniciativas de sustentabilidade mais robustas no contexto brasileiro. A busca por sinergias entre o ESG e a inovação é outro aspecto crucial, como salientado por Bhandari *et al.* (2022). O papel das instituições governamentais e organizações não governamentais na promoção de práticas sustentáveis também permanece um ponto focal, conforme sugerido por Ribeiro e Lima (2022).

## 2.3 IMPACTO DO DESEMPENHO DE ESG NO VALOR DE CAPITAL DAS EMPRESAS E AS INCERTEZAS

O impacto do desempenho ambiental, social e de governança sobre o valor de mercado de uma empresa é evidenciado em diversos estudos, que destacam a relação positiva entre a melhoria do desempenho ambiental e o aumento do valor de mercado a longo prazo. Os estudos têm demonstrado que investir em práticas ambientais pode contribuir significativamente para a valorização corporativa a longo prazo (Zhang *et al.*, 2020).

Essa influência positiva do desempenho social e da responsabilidade social corporativa sobre o valor de mercado de uma empresa corroborada pela literatura acaba favorecendo também a adoção ativa de práticas de ESG nesse contexto, com ênfase no meio ambiente. Isso pode ajudar na redução de seus riscos em crises e, conseqüentemente, resulta

novamente na melhora de seu valor de mercado (Wang *et al.*, 2023). A divulgação ambiental corporativa também demonstra ter uma relação positiva com o valor de mercado, conforme evidenciado em pesquisas realizadas em diferentes países (Li *et al.*, 2018).

No que diz respeito ao desempenho da governança corporativa, fatores como a estrutura acionária e a composição do conselho de administração são apontados como determinantes. Diversas pesquisas indicam que uma boa governança corporativa está associada a um valor de mercado mais elevado (Chen *et al.*, 2020). A presença de representantes dos trabalhadores no conselho de administração também é destacada, mostrando efeitos moderadores únicos sobre o desempenho social e ambiental (Zhou *et al.*, 2022).

Chen *et al.* (2020) evidenciam a correlação entre o desempenho de ESG e o desempenho financeiro, destacando que o desempenho ambiental e social pode estar positivamente correlacionado ao desempenho financeiro. No mesmo sentido, o desempenho de ESG pode influenciar positivamente o valor de mercado das empresas, com o desempenho financeiro atuando como um fator intermediário nessa relação. Essas conclusões são fundamentadas em teorias como a do desenvolvimento sustentável, baseada em recursos, e assimetria de informações (Zhou *et al.*, 2022).

Segundo Shakil (2021), o melhor desempenho de ESG de uma corporação não apenas indica sua responsabilidade social e ambiental, mas também desempenha um papel crucial na redução da assimetria de informação e da volatilidade do preço das ações no mercado. Essa visão é respaldada por estudos recentes (Lueg *et al.*, 2019; Jia *et al.*, 2020), que destacam a relevância desse desempenho como um indicador tangível da responsabilidade da empresa para com a sociedade.

No entanto, a relação entre desempenho de ESG e responsabilidade corporativa não está imune aos desafios impostos pela incerteza ambiental, uma vez que pode impactar adversamente a estabilidade operacional e a capacidade de formular estratégias eficientes (Stokey, 2016). O aumento dessa incerteza pode levar as empresas a ignorarem princípios de ESG, como a proteção ambiental e a responsabilidade social, preferindo estratégias de alto carbono com custos mais baixos. Essa dinâmica compromete a eficácia da governança verde e esvazia a responsabilidade social corporativa, conforme observado por diversos estudos (Liu

*et al.*, 2023; Phan *et al.*, 2021; Zhou *et al.*, 2022).

A incerteza ambiental, portanto, emerge como um fator crítico que pode influenciar negativamente o desempenho de ESG corporativo. Esse cenário sugere que, em contextos assim, as empresas podem se ver compelidas a adotar estratégias competitivas questionáveis, como suborno comercial, fraude financeira e lavagem verde corporativa, visando reduzir os custos associados à combinação de benefícios econômicos e sociais (Dole *et al.*, 2020; Siano *et al.*, 2017).

Essa discussão destaca a complexidade da relação entre desempenho de ESG e responsabilidade corporativa, revelando que fatores externos, como a incerteza ambiental, desempenham um papel significativo na moldagem dessa dinâmica. O entendimento dessa relação é essencial para que as empresas possam desenvolver estratégias robustas que promovam a responsabilidade corporativa, mesmo em face de ambientes voláteis e incertos.

## 2.4 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS NO ESG

As classificações de ESG são as métricas utilizadas para avaliar o desempenho das empresas em relação a questões ambientais, sociais e de governança corporativa. Segundo um estudo realizado por Clarke *et al.* (2020), aquelas que obtêm boas classificações de ESG tendem a apresentar melhores resultados financeiros e uma maior resiliência em momentos de crise.

Uma das principais vantagens das classificações de ESG é a capacidade de fornecer informações aos investidores sobre como as empresas estão gerenciando riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade. De acordo com um artigo publicado por Kotsantonis e Serafeim (2019), os investidores estão cada vez mais interessados em considerar fatores de ESG ao tomarem decisões de investimento, pois reconhecem que esses aspectos podem afetar o valor das empresas no longo prazo.

Além disso, essas classificações de ESG também podem ser úteis para os consumidores na hora de escolher produtos ou serviços de uma determinada corporação. Um estudo conduzido por Delmas e Burbano (2013) mostrou que os consumidores estão dispostos

a pagar mais por produtos sustentáveis, indicando que a reputação da empresa em relação às questões ambientais pode ter um impacto positivo nas vendas.

No entanto, é importante ressaltar que nem todas as classificações de ESG são iguais. Existem várias agências e organizações que oferecem suas próprias metodologias e critérios para avaliar o desempenho das empresas nesses aspectos. Para Eccles *et al.* (2019), essa falta de padronização pode dificultar a comparação entre as classificações e limitar sua utilidade para os investidores e consumidores. Objetivando lidar com esse problema, algumas iniciativas têm surgido visando estabelecer padrões comuns para as classificações de ESG. Um exemplo é o *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), que desenvolveu diretrizes específicas para diferentes setores da economia com a finalidade de avaliar o desempenho. De acordo com uma pesquisa realizada por Grewal *et al.* (2019), empresas que adotam esses padrões tendem a ter uma melhor comunicação com seus *stakeholders* e uma maior transparência em relação às questões de ESG.

Nesse cenário, entende-se que a avaliação do desempenho não se limita a indicadores financeiros tradicionais, e, cada vez mais, a atenção se volta para a tríade de critérios ambientais, sociais e de governança. Essa abordagem tem se tornado essencial para investidores e demais *stakeholders* que buscam uma compreensão mais holística do impacto e da responsabilidade das empresas na sociedade e no meio ambiente (Elkington, 1997).

Segundo Billio *et al.* (2021), a classificação de ESG é um ponto de convergência para análises que transcendem aspectos financeiros, abordando questões que incluem a gestão sustentável de recursos naturais, responsabilidade social corporativa e práticas de governança transparentes. Sobre a divergência nas classificações de ESG, conforme discutido no estudo, os pesquisadores destacam a complexidade e a subjetividade inerentes à interpretação desses critérios.

Darnall *et al.* (2022) enfocam a importância das diretrizes e verificações de relatórios de ESG na melhoria da divulgação de informações pelas empresas. Para os autores, a implementação de tais diretrizes reforça a transparência e também estabelece padrões consistentes, facilitando a comparação entre organizações e promovendo uma cultura de prestação de contas.

Clementino e Perkins (2021) oferecem uma visão específica sobre como as empresas respondem às classificações de ESG, destacando a adaptabilidade das organizações para melhorar suas posições mediante práticas mais sustentáveis. O estudo destaca a necessidade de estratégias proativas para lidar com as avaliações de ESG e ressalta a dinâmica entre a classificação e as ações efetivas das corporações.

No estudo de Muñoz-Torres *et al.* (2019), discute-se se agências de classificação de ESG podem favorecer modelos de negócios mais sustentáveis. A pesquisa destaca o papel ativo dessas agências na orientação das empresas em direção a práticas mais alinhadas com o desenvolvimento sustentável, evidenciando a influência significativa que possuem no direcionamento das estratégias.

O trabalho de Li *et al.* (2022) explora a relação entre as práticas de ESG e o risco de inadimplência das empresas. Os resultados sugerem que aquelas engajadas em práticas ESG sólidas podem estar menos suscetíveis a riscos financeiros significativos, destacando a integração desses critérios como um componente essencial na gestão de riscos.

No entanto, mesmo com essas iniciativas e pesquisas, ainda há desafios a serem enfrentados na área das classificações de ESG. Li *et al.* (2022) afirmam que muitas empresas ainda não estão divulgando informações suficientes sobre suas práticas em relação ao meio ambiente, à sociedade e à governança corporativa. Isso pode dificultar a avaliação precisa do desempenho dessas corporações nessas áreas.

## 2.5 RELATÓRIOS DE ESG

Como a preocupação com questões socioambientais tem ganhado cada vez mais relevância no contexto empresarial, os relatórios de ESG têm se mostrado instrumentos fundamentais para avaliar e comunicar o desempenho das empresas, uma vez que fornecem informações detalhadas sobre o desempenho ambiental, social e de governança das corporações. É por meio deles que a transparência e a prestação de contas garantem que as organizações estão adotando práticas sustentáveis (Smith, 2019).

Moneva *et al.* (2018) explicam que os relatórios permitem que as partes interessadas avaliem a gestão de riscos e as oportunidades ligadas à sustentabilidade. Como destaca

Patten (2020), a atenção dos investidores está, de certa forma, cada vez mais voltada para as práticas de ESG, de maneira que os relatórios são considerados decisivos para a tomada de decisões.

Segundo a *Global Reporting Initiative* (GRI) (2021), que é uma das principais organizações que estabelece padrões internacionais para relatórios de sustentabilidade, a elaboração desses documentos requer diretrizes claras e metodologias robustas. No mesmo sentido, o SASB, como conselho de normas contábeis sustentáveis que define métricas específicas para cada setor, busca estabelecer parâmetros e garantir relatórios com uma análise comparativa mais precisa (SASB, 2020).

Diversas empresas têm adotado os relatórios de ESG como forma de demonstrar seu compromisso com a sustentabilidade. Conforme informação do site *Sustainability* (2023), a Unilever tem sido reconhecida por seus esforços na divulgação de informações sociais e ambientais relevantes em seus relatórios. E a Natura &Co teve seus projetos de divulgação de carbono destacados pelo *Carbon Disclosure Project* (CDP), colocando-se como líder no setor de cosméticos em relação à divulgação de dados relacionados ao clima (CDP, 2021).

Os relatórios de ESG estão em constante evolução e adaptação às demandas do mercado. Por isso, como explicam Eccles *et al.* (2020), é necessário um maior alinhamento entre as diferentes metodologias utilizadas pelos órgãos reguladores, para evitar confusões e inconsistências nos relatórios. Nesse contexto, a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU nos relatórios de ESG tem-se mostrado uma tendência promissora (ONU, 2020).

Estudando esses relatórios é possível analisar diversos aspectos sobre as empresas:

1. No primeiro momento, o tamanho do conselho, representando o número de diretores, tem implicações variadas na divulgação de ESG. Enquanto alguns estudos encontram associações positivas entre um conselho maior e maior divulgação, outros revelam resultados mistos (Schiehl *et al.*, 2013; Allegrini; Greco, 2013; Esa; Ghazali; 2012; Giannarakis *et al.*, 2014). Na América Latina, onde a influência familiar é marcante, conselhos maiores podem trazer perspectivas mais amplas, enriquecendo os processos de tomada de decisão e, portanto, aumentando a divulgação de ESG

(Husted; Sousa-Filho, 2019).

2. Outro aspecto é a diversidade de gênero no conselho, que é reconhecida por promover uma governança corporativa eficaz. A presença de mulheres está positivamente relacionada a práticas como doações corporativas nos EUA (Marquês; Lee, 2013; Wang; Coffey, 1992; Williams, 2003). Na América Latina, com empresas frequentemente dominadas por famílias, a inclusão de mulheres no conselho pode trazer perspectivas diferentes, enriquecendo as deliberações e influenciando positivamente a divulgação de ESG.
3. A dualidade do Diretor Executivo (CEO), situação em que o CEO também atua como presidente do conselho, é uma variável importante. Em mercados latino-americanos, caracterizados por conflitos principal-principal, a separação dessas funções é crucial. A dualidade do CEO pode comprometer os pesos e os contrapesos necessários para uma tomada de decisão deliberada, diminuindo assim a divulgação de ESG (Allegrini; Greco, 2013; Giannarakis *et al.*, 2014).
4. A inclusão de conselheiros independentes é crucial para trazer perspectivas diversas. Em outros contextos de mercado emergente, a independência do conselho tem uma associação positiva com a divulgação de CSR (Khan, 2019).

Em síntese, a relação entre governança corporativa e divulgação de ESG é complexa e multifacetada. De forma que a configuração do conselho desempenha um papel crucial na determinação da qualidade e extensão da divulgação de ESG nas empresas.

## 2.6 TEORIAS DO CAMPO DE DIVULGAÇÃO DO ESG

O campo de divulgação de ESG tem experimentado um crescimento significativo à medida que empresas e investidores reconhecem a importância de práticas sustentáveis e responsáveis nos negócios. Nesse contexto, diversas teorias têm emergido para explicar e orientar as estratégias dessa divulgação.

A Teoria do *Stakeholder*, proposta por Freeman (2010), ressalta a importância de as empresas considerarem não apenas os interesses dos acionistas, mas também as demandas

das partes interessadas, como funcionários, clientes e comunidades. Nessa perspectiva, a divulgação de ESG é compreendida como uma estratégia para gerenciar relacionamentos e construir legitimidade perante uma variedade de públicos (Freeman, 2010).

A Teoria da Legitimidade, conforme delineada por Suchman (1995) e Deegan (2002), sugere que as empresas buscam manter uma imagem percebida como legítima pela sociedade. Para essa teoria, a divulgação de ESG desempenha um papel crucial, servindo como meio para comunicar e reforçar o compromisso com práticas éticas, responsáveis e sustentáveis.

A Teoria da Sinalização, proposta por Spence (1973) e Verrecchia (2001), prevê que a divulgação de ESG atua como um sinal para investidores e *stakeholders* sobre a qualidade das práticas de uma empresa. A divulgação positiva de ESG é percebida como uma estratégia para influenciar a percepção do mercado, atrair investidores responsáveis e, conseqüentemente, reduzir o custo de capital.

A Teoria da Convergência, fundamentada em DiMaggio e Powell (1983) e Doh e Guay (2006), sugere que as empresas convergem em direção a padrões mais elevados de divulgação de ESG. Esse fenômeno é impulsionado pela conscientização global, pressão competitiva e evolução das normas regulatórias, indicando uma busca coletiva por práticas mais avançadas e responsáveis.

A Teoria Institucional é frequentemente empregada no campo das divulgações de ESG, com estudiosos utilizando diferentes teorias, como destacado por Baalouch *et al.* (2019). A análise da indústria, especialmente a relação entre as características do país e a divulgação de ESG, é abordada por essa Teoria, conforme Jackson e Apostolakou (2010) e Muthuri e Gilbert (2011). Aqui empresas são frequentemente estudadas em termos de resposta a pressões externas e institucionais, como regras e regulamentos, envolvendo mudanças isomórficas coercitivas, normativas e miméticas (DiMaggio; Powell, 1983).

A Teoria da Dependência de Recursos considera o conselho de administração como um recurso, sugerindo que a composição diversificada desse conselho pode ajudar a evitar a dependência do ambiente externo. Diversas perspectivas teóricas enfocam a independência e a diversidade do conselho como recursos valiosos, que contribuem para a tomada de decisões nas práticas de divulgação social.

No que diz respeito à independência dos diretores, estudos como Chen e Jaggi (2000), Lattemann e outros (2009), Martinez-Ferrero e Garcia-Sanchez (2017) encontram uma relação positiva entre a independência do conselho e a divulgação voluntária. Contudo, a literatura também apresenta resultados mistos em relação à dualidade CEO, com algumas pesquisas associando a dualidade do CEO a uma divulgação mais pobre, enquanto outras não encontram relação significativa. A diversidade do conselho de administração também é discutida em estudos que mostram uma relação positiva entre a diversidade do conselho e a divulgação social corporativa (Hoang *et al.*, 2018).

Shakil (2021) destaca a importância das controvérsias de ESG, indicando que informações negativas podem afetar negativamente o desempenho financeiro das empresas. Nesse quesito, a Teoria da Legitimidade é novamente invocada para explicar como as controvérsias de ESG e o risco financeiro estão interligados. Além disso, a diversidade de gênero no conselho é explorada, evidenciando que a maior representação feminina pode influenciar positivamente o desempenho de ESG e reduzir o risco da empresa. Isso é respaldado por estudos que destacam os efeitos positivos da diversidade de gênero no conselho em várias dimensões.

Adicionalmente às pesquisas mencionadas sobre o direcionamento de ativistas sociais, é importante considerar que o envolvimento dos investidores institucionais em grandes empresas pode não apenas aumentar a visibilidade, mas também influenciar significativamente o desempenho de ESG e a transparência corporativa. Seguindo a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (2010), o engajamento desses investidores reflete uma abordagem abrangente para compreender e abordar os impactos econômicos, sociais e ambientais das organizações.

O estudo de Semenova e Hassel (2019) destaca a relevância do envolvimento privado de investidores nórdicos em empresas globais, ressaltando a importância dessas organizações com alto desempenho de ESG pré-engajamento e transparência. Essa abordagem busca garantir valores de longo prazo em consonância com a orientação nórdica das partes interessadas, destacando a interconexão entre práticas de ESG sólidas e o comprometimento dos investidores institucionais.

A evolução do conceito de stakeholders e seu vínculo com controle e divulgação é

amplamente documentada: a formulação clássica da Teoria dos Stakeholders (Freeman, 2010) e evidências sobre engajamento e transparência (Semenova; Hassel, 2019; Clementino; Perkins, 2021) sustentam a ampliação do escopo e da accountability em ESG.

No entanto, é vital reconhecer que o envolvimento desses investidores ativistas não se limita apenas a empresas com alto desempenho financeiro. Estudos como os de Dimson *et al.* (2015) indicam que corporações menos lucrativas podem ser alvos de diálogo privado, contradizendo expectativas tradicionais. Isso sugere que o ativismo social não é exclusivamente orientado pelo desempenho financeiro, mas também por considerações éticas e práticas de ESG.

O direcionamento dos ativistas sociais e investidores institucionais, aliado à evolução do conceito de *stakeholders*, destaca a complexidade e a interconexão entre desempenho financeiro, práticas de ESG e engajamento privado como instrumento de mudança social (McDonnell *et al.*, 2015). Dessa forma, é importante aprofundar a compreensão dessas dinâmicas, explorando como o envolvimento de investidores pode influenciar positivamente o comportamento corporativo em relação a questões ambientais, sociais e de governança.

Por fim, as teorias do campo de divulgação de ESG oferecem um arcabouço conceitual valioso para compreender as motivações subjacentes e os impactos potenciais dessa prática empresarial. A inter-relação dinâmica entre as teorias destaca a complexidade do cenário atual, evidenciando a necessidade de abordagens integradas para a construção de modelos de negócios sustentáveis e socialmente responsáveis (Bolognesi; Burchi, 2023).

## 2.7 FRAMEWORKS DE ESG - CONCEITUAÇÃO

*Frameworks* de ESG ou estruturas de Governança Ambiental, Social e Corporativa são conjuntos de padrões e práticas que guiam as empresas na integração de considerações sustentáveis em suas operações e estratégias de negócios. Estes *frameworks* funcionam como uma bússola moral e estratégica, delineando como as organizações podem operar de maneira responsável em relação ao meio ambiente, à sociedade e à governança, alinhando suas atividades com o bem-estar de todas as partes interessadas. Eles são essenciais no mundo empresarial contemporâneo, pois estabelecem um idioma comum para a

sustentabilidade e permitem que corporações de todos os tamanhos e setores comuniquem seus esforços e progressos de maneira transparente e padronizada (Elkington, 1997; Freeman, 2010).

A crescente importância dos *frameworks* de ESG é uma resposta direta à demanda por maior responsabilidade corporativa e pela necessidade de enfrentar desafios globais, como as mudanças climáticas e a desigualdade social. Esses padrões ajudam a construir confiança entre as empresas e seus investidores, clientes e comunidades, provendo uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas, que levam em conta os riscos e oportunidades associados a fatores ambientais, sociais e de governança. Além disso, a adoção desses *frameworks* é cada vez mais vista como um indicador de liderança e inovação corporativa, com impacto direto na reputação e no desempenho financeiro das empresas (Bhandari *et al.*, 2022; Ribeiro; De Lima, 2022).

Os *frameworks* de ESG também desempenham um papel vital no incentivo ao desenvolvimento sustentável, fornecendo diretrizes que apoiam as corporações na contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Eles oferecem abordagens sistemáticas para a gestão de riscos e ajudam as empresas a identificar como podem operar de maneira mais sustentável, reduzindo seu impacto ambiental e melhorando seu engajamento social e governança corporativa. Esse alinhamento com princípios sustentáveis não só atende às expectativas dos *stakeholders*, mas também abre caminho para novas oportunidades de mercado e inovação (Clementino; Perkins, 2021; Li *et al.*, 2022).

Dessa forma, os *frameworks* de ESG são ferramentas indispensáveis no atual cenário empresarial, atuando como vetores de mudança em direção a uma economia global mais ética e sustentável. São um testemunho do reconhecimento crescente de que práticas de negócios responsáveis e sustentáveis se tornaram indispensáveis para o sucesso a longo prazo e para a construção de um legado corporativo positivo (Munoz-Torres *et al.*, 2019; Darnall *et al.*, 2022).

À medida que os *frameworks* de ESG se tornam mais prevalentes, observa-se uma mudança significativa no comportamento corporativo global. Empresas que anteriormente se concentravam primariamente em lucros estão agora reavaliando suas operações sob a ótica de impactos ambientais, sociais e de governança. Essa transformação não é apenas uma

resposta às pressões externas, mas também um reconhecimento da importância da sustentabilidade para a resiliência e competitividade no mercado. Adotar práticas de ESG não é mais uma opção, mas uma necessidade estratégica para empresas que buscam manter sua relevância e respeitabilidade em um cenário em rápida evolução. A integração de critérios de ESG nas estratégias de negócio contribui para uma maior conscientização das organizações sobre seu papel na sociedade e no meio ambiente, promovendo uma abordagem mais holística e ética nos negócios (Kujala *et al.*, 2022; Porter *et al.*, 2011).

Além disso, a adoção de *frameworks* de ESG é também uma resposta às expectativas crescentes dos consumidores, que estão cada vez mais conscientes e exigentes quanto às práticas sustentáveis. Nesse contexto, as empresas que demonstram compromisso com os princípios de ESG podem criar um forte vínculo com seus consumidores, estabelecendo uma relação de confiança e lealdade. Esse alinhamento com as expectativas dos consumidores melhora a imagem da corporação, podendo se traduzir em vantagem competitiva, como na abertura de novos mercados e no fortalecimento da marca. Assim, a integração de práticas de ESG é uma estratégia empresarial inteligente que atende tanto a objetivos éticos quanto a interesses comerciais (Grewal *et al.*, 2019).

Por fim, é importante destacar que os *frameworks* de ESG não são estáticos, mas estão em constante evolução para acompanhar as mudanças sociais, ambientais e de governança. Eles são reflexo de uma compreensão cada vez maior sobre o impacto das atividades empresariais no mundo e representam uma oportunidade para as corporações se reinventarem e se adaptarem a um mundo em transformação. Assim, os *frameworks* de ESG são mais do que um conjunto de práticas; são um caminho para um futuro mais sustentável e responsável, no qual as empresas desempenham um papel crucial na construção de um mundo melhor para as gerações futuras (Schaltegger; Wagner, 2011).

**Quadro 01 – Frameworks de ESG**

Framework	Origem/Ano	Foco	Público	Características
GRI	Internacional (1997)	Abrangente, com mais de 300 indicadores em diversas áreas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Economia:</b> Desempenho financeiro, investimentos, compras.</li> <li>• <b>Meio Ambiente:</b> Emissões de gases de efeito estufa, consumo de água e energia, gestão de resíduos.</li> <li>• <b>Social:</b> Emprego, saúde e segurança no trabalho, direitos humanos, desenvolvimento da comunidade.</li> <li>• <b>Governança:</b> Ferramentas para avaliar a efetividade da governança em uma organização.</li> </ul>	Amplo, incluindo empresas, governos, ONGs e investidores.	Reconhecido globalmente, utilizado por mais de 10.000 organizações em mais de 100 países.
SASB	Internacional (2011)	Materialidade e impacto financeiro com 77 setores específicos.	Investidores e analistas financeiros.	Setorial, com foco em informações que influenciam o valor financeiro das empresas.
TCFD	Internacional (2015)	Riscos e oportunidades climáticas.	Investidores e instituições financeiras.	Específico para o tema clima, com 11 indicadores.
IR	Internacional (2013)	Integração da informação de ESG com a estratégia da empresa.	Amplo.	Baseado nos princípios do IIRC, com foco na comunicação concisa e transparente da estratégia da empresa.
CA100+	Internacional (2017)	Ações para reduzir emissões de gases de efeito estufa.	Empresas com maiores emissões.	Iniciativa liderada por investidores, com foco em engajamento com as empresas para a redução de emissões.
ISE	Brasil (2005)	Sustentabilidade das empresas brasileiras.	Investidores e empresas.	Criado pela B3, avalia as práticas de sustentabilidade das empresas listadas na bolsa brasileira.
CSA	Internacional (1999)	Avaliação da sustentabilidade das empresas.	Investidores.	Realizada pela S&P Global, fornece uma avaliação completa da performance de ESG das empresas.

RepRisk ESG Risk Platform	Internacional (2015)	Identificação e avaliação de riscos de ESG.	Empresas e investidores.	Fornecer uma análise dos riscos de ESG das empresas com base em dados de mídia e outras fontes.
---------------------------	----------------------	---	--------------------------	---

Fonte: Adaptado dos sites dos *Frameworks* listados (2024).

A seguir, serão detalhados os modelos GRI e SASB, escolhidos no presente trabalho por se destacarem na abrangência de indicadores e na ampla gama de tópicos de sustentabilidade e reconhecimento por maior diversidade de *stakeholders*.

### 2.7.1 Iniciativa Global de Informação (*Global Reporting Initiative - GRI*)

A GRI é considerada um dos pilares fundamentais para a estruturação de relatórios de sustentabilidade que abrangem aspectos financeiros, impactos ambientais, sociais e de governança de uma organização. Fornece um conjunto de padrões globalmente reconhecidos que orientam as empresas na divulgação de informações relacionadas à sustentabilidade, permitindo uma análise detalhada e comparativa.

Essa metodologia de relatórios tem como objetivo aumentar a transparência corporativa e incentivar práticas de negócios mais sustentáveis, um reflexo da crescente demanda dos *stakeholders* por maior *accountability* e ética corporativa. As diretrizes da GRI são projetadas para serem aplicáveis a qualquer organização, independentemente do seu tamanho, setor ou localização, o que demonstra a universalidade e flexibilidade do seu *framework*. As empresas que adotam os padrões da GRI podem, assim, comunicar o progresso em direção à sustentabilidade de maneira padronizada por serem padrões sensíveis às suas particularidades operacionais (Freitas *et al.*, 2023).

A importância dos relatórios de sustentabilidade se alinha com os conceitos de governança corporativa apresentados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que destaca o papel dos relatórios como ferramentas centrais na comunicação de práticas corporativas responsáveis e na criação de valor a longo prazo.

O Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, por exemplo, é um reflexo de como os mercados estão respondendo e valorizando as organizações que se comprometem com

uma gestão sustentável, um sinal claro de que a sustentabilidade não é apenas uma questão ética, mas também um componente essencial da estratégia corporativa. Em um ambiente de negócios cujos recursos são cada vez mais vistos sob a ótica de sua finitude e impacto, a GRI oferece uma forma de articular e estruturar as ações da empresa para que a sustentabilidade seja integrada em todos os níveis da operação (B3, 2023; IBGC, 2023).

Além disso, a adoção dos padrões da GRI é consistente com a visão de gestão sustentável apoiada pelo conceito do *Triple Bottom Line* (TBL), que se refere ao fato de as empresas buscarem sucesso econômico enquanto simultaneamente promovem o bem-estar ambiental e social. Esse conceito foi desenvolvido por Lexington em 1994, partindo da premissa de que é responsabilidade das organizações manter a sustentabilidade econômica ao gerenciar corporações lucrativas, estimular a educação, a cultura, o lazer e a justiça no tocante à sustentabilidade social e cuidar do meio ambiente, mantendo os ecossistemas vivos (Tavares *et al.*, 2019).

Esse enfoque holístico é crucial para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que permite que as empresas não apenas atendam às expectativas dos *stakeholders*, mas também atuem como líderes e inovadoras em sustentabilidade. A prática de reportar utilizando a GRI pode, portanto, servir como uma ponte para o engajamento das empresas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, contribuindo assim para um esforço global de combate a questões como a mudança climática e a desigualdade social (Bhandari *et al.*, 2022; Ribeiro; De Lima, 2022).

Assim, a GRI representa um instrumento valioso e cada vez mais necessário no panorama corporativo contemporâneo. Seu *framework* de relatórios facilita uma comunicação mais eficaz e transparente sobre o desempenho em sustentabilidade e orienta as empresas na identificação e na gestão de riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade. Ao promover e facilitar a divulgação de informações relacionadas ao ESG, a GRI desempenha um papel fundamental na promoção de uma economia global mais sustentável e responsável (Liu *et al.*, 2023).

Nesse sentido, a *Global Reporting Initiative* orienta as corporações na criação de relatórios de sustentabilidade e acaba estimulando uma mudança cultural dentro das organizações. O processo de aderir aos padrões da GRI envolve uma revisão profunda de

operações, estratégias e cadeias de valor, incentivando as empresas a repensarem suas práticas e impactos. Essa introspecção corporativa é crucial para o desenvolvimento de um modelo de negócio mais sustentável e responsável. Ao adotar os padrões da GRI, as organizações começam a perceber a sustentabilidade tanto como uma questão de conformidade ou *marketing* como um elemento integrado e essencial para o sucesso e a resiliência a longo prazo. Essa mudança de paradigma é fundamental para que as empresas, então, atendam às expectativas dos *stakeholders* e contribuam ativamente para um desenvolvimento econômico mais sustentável e equitativo (Hopkins, 2022; Espinosa, 2022).

Adicionalmente, os relatórios gerados com base nos padrões da GRI fornecem dados valiosos para uma variedade de *stakeholders*, incluindo investidores, clientes, empregados e comunidade em geral. Essa transparência aumenta a confiança nas corporações e melhora a sua reputação, além de fornecer informações cruciais para investidores responsáveis e preocupados com critérios de ESG. Investidores e analistas de mercado utilizam esses relatórios para avaliar melhor o desempenho e os riscos das empresas, tornando os padrões da GRI uma ferramenta importante para a análise de investimentos sustentáveis. Aquelas que se destacam em seus relatórios GRI muitas vezes se beneficiam de um melhor acesso a capital, condições de empréstimo mais favoráveis e uma maior atratividade para investidores (Sullivan; Mackenzie, 2021).

Por fim, a influência da GRI vai além do âmbito empresarial, contribuindo para uma maior conscientização e ação em questões de sustentabilidade em toda a sociedade. Ao estabelecer um padrão para a divulgação de informações de sustentabilidade, a GRI cria uma linguagem comum que facilita o diálogo e a colaboração entre diferentes setores e atores sociais. Essa situação é especialmente relevante em um contexto global em que os desafios ambientais e sociais requerem uma ação coordenada e coletiva. Assim, a *Global Reporting Initiative* funciona não apenas como uma ferramenta para empresas, mas como um catalisador para uma mudança mais ampla na direção de um futuro mais sustentável (Thompson, 2021).

### 2.7.1.1 Indicadores de desempenho padrão GRI

Os indicadores econômicos estão intrinsecamente ligados ao rendimento econômico porque permitem mensurar dimensões como geração de receitas, distribuição de valor agregado, investimentos em infraestrutura, impacto econômico indireto em comunidades locais e práticas de integridade nos negócios. Esses elementos, ao influenciarem diretamente a competitividade, a eficiência dos gastos e a confiança de investidores e fornecedores, acabam por afetar de forma imediata o desempenho econômico da organização. Na Tabela 01, observa-se que os indicadores GRI 200 avaliam, entre outros aspectos, práticas de economia direta, impactos econômicos indiretos, anticorrupção e suborno, práticas de compras e anticompetitividade.

**Tabela 01 – Indicadores de desempenho econômico**

GRI 201 – Economia direta	
201-1	Valor econômico gerado e distribuído
201-2	Impactos econômicos indiretos
201-3	Empregos gerados e mantidos
201-4	Remuneração dos empregados e benefícios
201-5	Investimentos em capital fixo
201-6	Despesas com fornecedores
201-7	Práticas de compras sustentáveis
GRI 202 – Impactos econômicos indiretos	
202-1	Práticas de engajamento com a cadeia de valor
202-2	Impactos econômicos indiretos significativos
GRI 203 – Anticorrupção e Suborno	
203-1	Estruturas de gestão anticorrupção
203-2	Práticas de treinamento e conscientização sobre anticorrupção
203-3	Casos de corrupção e suborno
GRI 204 – Práticas de compra	
204-1	Proporção de compras sustentáveis
204-2	Critérios de seleção de fornecedores
204-3	Impactos sociais da cadeia de fornecimento

204-4	Práticas de engajamento com fornecedores
GRI 205 – Anticompetitividade	
205-1	Práticas anticompetitivas
205-2	Sanções por práticas anticompetitivas

Fonte: GRI (2021) – Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade.

Já os indicadores ambientais abrangem os efeitos nos sistemas naturais (água, solo, ar e ecossistemas) e a progressão ambiental relacionada aos fornecedores. Na Tabela 02, serão medidos pelo padrão GRI 300 os materiais, energia, águas e efluentes, biodiversidade, emissões, resíduos, conformidade ambiental e fornecedores.

**Tabela 02 - Indicadores de desempenho ambiental**

GRI 301 – Materiais	
301-1	Materiais utilizados por tipo e peso
301-2	Materiais reciclados e reutilizados
301-3	Consumo de água por fonte
301-4	Reciclagem, reuso e descarte de água
301-5	Consumo de energia por fonte
301-6	Emissões de gases de efeito estufa (GEE) por tipo
301-7	Emissões de outros poluentes
301-8	Resíduos gerados por tipo
301-9	Resíduos reciclados, reutilizados e dispostos
GRI 302 – Energia	
302-1	Consumo de energia por tipo
302-2	Intensidade energética
302-3	Redução do consumo de energia
302-4	Fontes renováveis de energia
302-5	Investimentos em eficiência energética
GRI 303 – Água e efluentes	
303-1	Retirada de água por fonte
303-2	Consumo de água por tipo
303-3	Reciclagem e reuso de água
303-4	Qualidade da água descartada

303-5	Efluentes lançados por tipo
GRI 304 – Biodiversidade	
304-1	Impactos da empresa na biodiversidade
304-2	<i>Habitats</i> naturais protegidos.
304-3	Espécies ameaçadas pela empresa
304-4	Iniciativas para proteger a biodiversidade
GRI 305 – Emissões	
305-1	Emissões diretas de Gases de Efeito de Estufa (GEE) por tipo
305-2	Intensidade de emissões de GEE
305-3	Redução de emissões de GEE
305-4	Emissões de outros poluentes
GRI 306 – Resíduos	
306-1	Resíduos gerados por tipo
306-2	Resíduos reciclados, reutilizados e dispostos
306-3	Impactos dos resíduos
306-4	Iniciativas para reduzir a geração de resíduos
GRI 307 – Conformidade ambiental	
307-1	Incidentes de não conformidade ambiental
307-2	Sanções por não conformidade ambiental
GRI 308 – Fornecedores	
308-1	Valor de compras por tipo de fornecedor e localização
308-2	Práticas de compras sustentáveis implementadas
308-3	Proporção de fornecedores avaliados com base em critérios sociais e ambientais
308-4	Impactos significativos na cadeia de suprimentos
308-5	Ações tomadas para mitigar impactos na cadeia de suprimentos
308-6	Participação em iniciativas de compras sustentáveis

Fonte: GRI (2021).

Em seguida, os indicadores sociais estão associados aos impactos sociais vinculados às práticas laborais, aos direitos humanos, à sociedade e à responsabilidade pelo produto. Na Tabela 03, emprego, condições de trabalho e segurança no trabalho, trabalho decente e práticas de trabalho, diversidade e igualdade de oportunidades, práticas de trabalho em cadeias de suprimentos, não discriminação, liberdade de associação e negociação coletiva,

trabalho infantil e trabalho forçado e segurança e saúde ocupacional serão os parâmetros pertencentes à série GRI 400.

**Tabela 03 - Indicadores de desempenho social**

GRI 401 – Emprego	
401-1	Número de funcionários e outras formas de trabalho
401-2	Contratação e demissões de funcionários
401-3	Salários e benefícios dos funcionários
401-4	Diversidade e igualdade de oportunidades
401-5	Saúde e segurança no trabalho
401-6	Treinamento e educação
401-7	Liberdade de associação e negociação coletiva
401-8	Trabalho infantil e trabalho forçado
GRI 402 – Condições de Trabalho e Segurança no Trabalho	
402-1	Gestão de saúde e segurança no trabalho.
402-2	Acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.
402-3	Programas de promoção da saúde e bem-estar no trabalho.
GRI 403 – Trabalho Decente e Práticas de Trabalho	
403-1	Trabalho forçado ou compulsório
403-2	Trabalho infantil
403-3	Trabalho em regime de servidão
403-4	Práticas de trabalho discriminatórias
403-5	Liberdade de associação e negociação coletiva
403-6	Saúde e segurança no trabalho
403-7	Treinamento e educação
403-8	Avaliação de fornecedores em relação a práticas de trabalho
GRI 404 – Diversidade e Igualdade de Oportunidades	
404-1	Diversidade de gênero e outros aspectos da diversidade
404-2	Igualdade de oportunidades e não discriminação
404-3	Órgãos de governança com diversidade
GRI 405 – Práticas de Trabalho em Cadeias de Suprimentos	
405-1	Gestão de práticas de trabalho na cadeia de suprimentos
405-2	Trabalho forçado ou compulsório na cadeia de suprimentos
405-3	Trabalho infantil na cadeia de suprimentos
405-4	Trabalho em regime de servidão na cadeia de suprimentos

405-5	Práticas de trabalho discriminatórias na cadeia de suprimentos
405-6	Saúde e segurança no trabalho na cadeia de suprimentos
405-7	Treinamento e educação na cadeia de suprimentos
405-8	Avaliação de fornecedores em relação a práticas de trabalho
GRI 406 – Não discriminação	
406-1	Discriminação no local de trabalho
406-2	Ações para prevenir e combater a discriminação
GRI 407 – Liberdade de associação e negociação coletiva	
407-1	Liberdade de associação e negociação coletiva
407-2	Casos de violação da liberdade de associação e negociação coletiva
GRI 408 – Trabalho infantil e trabalho forçado	
408-1	Trabalho infantil
408-2	Trabalho forçado ou compulsório
GRI 409 – Segurança e saúde ocupacional	
409-1	Gestão de saúde e segurança no trabalho
409-2	Acidentes de trabalho e doenças ocupacionais
409-3	Programas de promoção da saúde e bem-estar no trabalho

Fonte: GRI (2021).

Por conseguinte, outros indicadores servem como ferramentas para avaliar a efetividade da governança de uma organização. Eles fornecem informações sobre o desempenho da organização em áreas como governança corporativa, participação de *stakeholders*, ética e integridade, compliance e avaliação de riscos e oportunidades, conforme indicados pela série GRI 400, constantes na Tabela 04 abaixo.

**Tabela 04 - Indicadores de desempenho de governança**

GRI 410 – Governança corporativa	
410-1	Estrutura de Governança
410-2	Composição do Conselho de Administração e seus Comitês
410-3	Processo de Nomeação e Eleição do Conselho de Administração
410-4	Papel do Conselho de Administração na Sustentabilidade
410-5	Remuneração do Conselho de Administração
GRI 412 – Participação dos <i>Stakeholders</i>	

412-1	Mecanismos de Participação dos <i>Stakeholders</i>
412-2	Identificação e Seleção de <i>Stakeholders</i>
412-3	Abordagem das Preocupações dos <i>Stakeholders</i>
GRI 413 – Ética e integridade	
413-1	Estrutura de Gestão de Ética e Integridade
413-2	Operações e Práticas de Combate à Corrupção
413-3	Casos de Corrupção
GRI 414 – Compliance	
414-1	Conformidade com Leis e Regulamentações
414-2	Sanções por Não Conformidade
GRI 415 – Avaliação de riscos e oportunidades	
415-1	Processo de Identificação e Avaliação de Riscos e Oportunidades
415-2	Integração da Gestão de Riscos e Oportunidades na Governança

Fonte: GRI (2021).

## 2.7.2 Conselho de Normas Contábeis Sustentáveis (*Sustainability Accounting Standards Board – SASB*)

O SASB, fundado em 2011, é uma organização sem fins lucrativos que visa auxiliar empresas na gestão de temas ESG. O SASB oferece uma estrutura de orientação que identifica questões de sustentabilidade com potencial para afetar o desempenho financeiro e o valor empresarial em 77 diferentes setores da economia (SASB, 2023). Ele apresenta uma compilação de 26 temas abrangentes sobre sustentabilidade, categorizados em cinco dimensões: ambiental, capital social, capital humano, modelo de negócios, inovação, liderança e governança (Figura 02). Essa estrutura delinea 38 temas e subtemas e determina sua relevância para o desempenho financeiro em cada setor específico (SASB, 2023).

**Figura 02 – Dimensões de ESG do SASB**

AMBIENTAL	CAPITAL SOCIAL	CAPITAL HUMANO	MODELO DE NEGÓCIOS E DE INOVAÇÃO	LIDERANÇA E GOVERNANÇA
Emissões de GEE	Direitos Humanos e Relações Comunitárias	Práticas Trabalhistas	Design de produto e gerenciamento do ciclo de vida	Ética de negócios
Qualidade do ar	Privacidade do cliente	Saúde e segurança dos funcionários	Resiliência do modelo de negócios	Comportamento Competitivo
Gerenciamento de energia	Segurança de dados	Engajamento, diversidade e inclusão dos funcionários	Gestão da cadeia de abastecimento	Gestão do Ambiente Legal e Regulatório
Gestão de Água e Águas Residuais	Acesso e acessibilidade		Fornecimento e eficiência de materiais	Gerenciamento de riscos de incidentes críticos
Gestão de resíduos e materiais perigosos	Qualidade e segurança do produto		Impactos físicos das mudanças climáticas	Gestão de Risco Sistêmico
Impactos Ecológicos	Bem-estar do cliente			
	Práticas de Venda e Rotulagem de Produtos			

Fonte: SASB (2023).

### 2.7.2.1 Indicadores de desempenho padrão SASB

O SASB emerge como uma entidade fundamental no cenário da sustentabilidade corporativa ao estabelecer padrões específicos para a divulgação de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade. A sua atuação está centrada na ideia de que a sustentabilidade material, ou seja, fatores ambientais, sociais e de governança que são relevantes para a performance financeira, devem ser mensurados e divulgados de forma transparente e consistente. Os padrões desenvolvidos pelo conselho visam orientar as empresas na identificação e no relato de riscos e oportunidades de sustentabilidade de forma a atender às necessidades dos investidores, que buscam compreender o impacto de fatores não financeiros no desempenho corporativo. Nesse sentido, o SASB contribui para preencher uma lacuna crítica na ligação entre a sustentabilidade e a contabilidade financeira, permitindo que as empresas comuniquem de maneira efetiva suas iniciativas e o desempenho em ESG (SASB, 2020).

A relevância dos padrões SASB é amplificada pelo crescente reconhecimento de que fatores de sustentabilidade são fundamentais para o entendimento do valor corporativo a longo prazo. No atual ambiente de negócios, em que a transparência se tornou uma demanda regulatória e de mercado, a capacidade das empresas de relatar suas práticas de sustentabilidade de maneira fidedigna e padronizada tornou-se um diferencial competitivo. Dessa forma, os padrões SASB promovem a responsabilidade corporativa e auxiliam na identificação de práticas de ESG que podem ser otimizadas para melhorar a performance financeira e a percepção do mercado (Billio *et al.*, 2021; Darnall *et al.*, 2022).

Ademais, a adoção desses padrões pode ser vista como uma resposta estratégica das empresas às expectativas dos *stakeholders*, que demandam uma atuação corporativa responsável e alinhada com os desafios globais da sustentabilidade. No contexto das estatais, essa resposta é particularmente pertinente, porque muitas vezes estão sob escrutínio público e pressão para liderar pelo exemplo em práticas sustentáveis. O engajamento com os padrões SASB demonstra um compromisso com a melhoria contínua e com a prestação de contas, aspectos que são cruciais para a manutenção da legitimidade e da confiança por parte dos investidores e da sociedade como um todo (Clementino; Perkins, 2021; Muñoz-Torres *et al.*, 2019).

Os padrões estabelecidos representam um avanço significativo na forma como as informações relacionadas à sustentabilidade são integradas à contabilidade e aos relatórios financeiros. Ao estabelecer uma linguagem comum para a divulgação de fatores de ESG, o SASB não só ajuda as empresas a navegarem pelo complexo ambiente de sustentabilidade corporativa, como também facilita a tomada de decisão informada por parte dos investidores e de outros *stakeholders* (Li *et al.*, 2022; Bolognesi; Burchi, 2023).

### **2.7.3 Pacto Global da ONU**

O Pacto Global da ONU representa uma iniciativa sem precedentes que visa mobilizar empresas ao redor do mundo para a adoção de políticas sustentáveis e socialmente responsáveis. Lançada pelo então Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, no Fórum Econômico Mundial em 1999, a iniciativa propõe um conjunto de princípios universais nas

áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção. Com mais de 12.000 empresas signatárias em mais de 160 países, esse Pacto é uma das maiores plataformas de sustentabilidade corporativa do mundo, proporcionando um quadro ético para o desenvolvimento de negócios e uma estrutura para o avanço de objetivos de desenvolvimento sustentável (ONU, 2020).

A adesão ao Pacto é uma manifestação clara do comprometimento das empresas com práticas de negócios éticas e com a promoção de uma economia global que respeita os princípios de sustentabilidade e responsabilidade social. Além de fornecer uma plataforma para a troca de melhores práticas e aprendizado coletivo, o Pacto Global da ONU também oferece ferramentas e recursos para ajudar as corporações a implementar estratégias de sustentabilidade e a reportar o progresso em relação aos princípios acordados. Esse compromisso com os princípios do Pacto é cada vez mais considerado um indicador de liderança corporativa em sustentabilidade e de alinhamento com as expectativas da sociedade (Elkington, 1997; Billio *et al.*, 2021).

O impacto dessa iniciativa da ONU transcende as fronteiras corporativas, incentivando uma colaboração mais ampla entre empresas, sociedade civil, governos e as Nações Unidas para alcançar um mundo mais inclusivo e sustentável. Ao alinhar estratégias e operações com os princípios universais e comprometer-se a realizar ações que avancem os objetivos sociais, as empresas signatárias não apenas promovem a própria sustentabilidade, mas também contribuem para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Essa colaboração é fundamental para resolver alguns dos desafios mais prementes da atualidade, como a erradicação da pobreza, o combate às mudanças climáticas e a promoção de uma sociedade mais justa e pacífica, conforme Figura 03 (Darnall *et al.*, 2022; Munoz-Torres *et al.*, 2019).

**Figura 03 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**



Fonte: ONU (2024).

No contexto brasileiro, a integração das questões ambientais nas políticas públicas do país foi antecedida por esses debates globais sobre o meio ambiente. Nesse sentido, respaldando-se na Agenda 21 Global e alinhado com as orientações do Capítulo 4 dessa Agenda, o Brasil concebeu a Agenda 21 Brasileira, incorporada ao Plano Plurianual (PPA) do governo em 2004, integrando-a à política pública nacional. O Capítulo 4 da Agenda 21 Global insta os países a estabelecerem programas voltados para a análise de padrões insustentáveis de produção e consumo, bem como de políticas e estratégias nacionais para avaliar a mudança nos padrões de consumo (Santos; Medeiros, 2020).

A efetiva internalização da responsabilidade socioambiental por parte da administração pública brasileira teve início com a instituição da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) pelo Decreto nº 221 de 10 de setembro de 2004, emitido pelo Ministério do Meio Ambiente. De acordo com Vieira e Da Silva *et al.* (2022), a A3P impulsionou a revisão dos padrões de produção e consumo praticados pela administração pública, introduzindo parâmetros de sustentabilidade na estrutura estabelecida.

A Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P é um programa criado pelo Ministério do Meio Ambiente com o objetivo de fomentar a responsabilidade socioambiental, promovendo a adoção de práticas sustentáveis e critérios socioambientais nas atividades do setor público (Brasil, 2020). Atualmente, encontra-se normatizada pela Portaria n. 326/2020 do Ministério do Meio Ambiente. Essa Agenda foi organizada com base em cinco eixos temáticos prioritários, e as iniciativas decorrentes de cada um foram delineadas conforme a abordagem dos 5 R's: Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar o consumo de produtos que causem impactos socioambientais significativos (Brasil, 2023a).

No Quadro 02, são descritos os cinco eixos temáticos prioritários da A3P - uso racional dos recursos naturais e bens públicos; gestão apropriada dos resíduos gerados; melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho; sensibilização e capacitação dos servidores; e licitações sustentáveis-, com destaque para a abrangência de cada eixo.

**Quadro 02– Eixos temáticos**

<b>EIXOS TEMÁTICOS</b>	
Uso racional dos recursos naturais e bens públicos	Usar racionalmente os recursos naturais e bens públicos implica em usá-los de forma econômica e racional, evitando o seu desperdício. Este eixo engloba o uso racional de energia, água e madeira, além do consumo de papel, copos plásticos e outros materiais de expediente.
Gestão adequada dos resíduos gerados	A gestão adequada dos resíduos passa pela adoção da política dos 5R's: Repensar, Reduzir, Reutilizar, Reciclar e Recusar. Dessa forma, deve-se, primeiramente, pensar em reduzir o consumo e combater o desperdício, para só então destinar o resíduo gerado corretamente.
Qualidade de vida no ambiente de trabalho	A qualidade de vida no ambiente de trabalho visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização por meio de ações para o desenvolvimento pessoal e profissional.
Sensibilização e capacitação dos servidores	A sensibilização busca criar e consolidar a consciência cidadã da responsabilidade socioambiental nos servidores. O processo de capacitação contribui para o desenvolvimento de competências

	institucionais e individuais, fornecendo oportunidade para os servidores desenvolverem atitudes para um melhor desempenho de suas atividades.
Licitações sustentáveis	A administração pública deve promover a responsabilidade socioambiental nas suas compras. Licitações que levem à aquisição de produtos e serviços sustentáveis são importantes não só para a conservação do meio ambiente, mas também apresentam uma melhor relação custo/benefício a médio ou longo prazo, quando comparadas às que se valem do critério de menor preço.

Fonte: Adaptado de MMA - Cartilha A3P (2023a).

Por fim, o Pacto Global da ONU desempenha um papel crucial no direcionamento das empresas para a construção de um futuro sustentável. A iniciativa fornece um marco para a ação coletiva e o engajamento contínuo com os princípios de sustentabilidade, garantindo que as práticas empresariais estejam em harmonia com as necessidades do planeta e da sociedade. Ao fazer parte do Pacto Global, as corporações assumem um papel ativo na construção de uma economia global que valoriza não apenas o crescimento econômico, mas também o bem-estar social e ambiental (Clementino; Perkins, 2021; Li *et al.*, 2022).

### 3 COMPRAS PÚBLICAS

#### 3.1 COMPRAS PÚBLICAS - CONCEITUAÇÃO

Compras públicas referem-se ao processo pelo qual governos e entidades estatais adquirem bens, serviços e obras dos setores privado para realizar suas funções e serviços à comunidade. Esse processo é um elemento-chave da função governamental, não apenas por sua escala financeira, que representa uma parcela significativa do PIB em muitos países, mas também por seu potencial impacto nas políticas públicas e no desenvolvimento econômico. As compras públicas são regidas por princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade e eficiência. O objetivo é de garantir a utilização eficaz dos recursos públicos, promover a justiça social e estimular o desenvolvimento local e nacional (Bavaresco, 2013; Brasil, 2010).

A importância das compras públicas se estende para além da mera aquisição de bens e serviços, pois elas desempenham um papel vital no estímulo à inovação, no crescimento de setores econômicos e na promoção de práticas empresariais sustentáveis. Governos e entidades públicas, por meio de suas políticas de compras, têm a capacidade de influenciar o mercado e encorajar fornecedores a adotarem padrões de produção e serviços mais sustentáveis e éticos. Em outras palavras, as compras públicas podem ser vistas como uma alavanca para a mudança social e ambiental, incentivando o setor privado a seguir o exemplo do governo no que diz respeito à sustentabilidade e responsabilidade social (Brito, 2014; Cypreste, 2013).

Na área de sustentabilidade, essas compras assumem uma dimensão adicional, porque implicam considerar critérios e práticas ambientais, sociais e de governança no processo de aquisição, de forma a promover um desenvolvimento sustentável. Isso inclui a seleção de produtos e serviços que minimizam impactos ambientais, como a emissão de carbono e o consumo de água, e que são produzidos sob condições de trabalho justas e seguras (Stevens, 2010; Tauchen; Brandli, 2006).

Araújo Júnior (2018) pontua que, no Brasil, as compras públicas sustentáveis têm ganhado um enfoque cada vez mais abrangente, refletindo uma mudança significativa em

direção a práticas mais responsáveis e éticas na administração estatal. O autor destaca, por exemplo, a importância das políticas de favorecimento para Micro e Pequenas Empresas nas compras feitas pelos governos, enfatizando seu papel no fortalecimento do tecido econômico e na promoção da inclusão social. Esse aspecto é apontado pelo SEBRAE (2022) ao argumentar sobre a relevância dos pequenos negócios na economia brasileira.

Assim, o conceito de compras públicas, quando integrado com a sustentabilidade, torna-se uma ferramenta estratégica para os governos na promoção de políticas de ESG, alinhando interesses econômicos com o bem-estar social e a proteção ambiental. Isso ajuda a atender às necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades, como também promove a inovação e o desenvolvimento de mercados verdes. Portanto, representam uma abordagem proativa para incorporar considerações de sustentabilidade em todas as atividades governamentais, refletindo um compromisso com a gestão responsável dos recursos públicos e com o desenvolvimento sustentável em geral (Pestana, 2013; Rashid *et al.*, 2009).

### 3.2 COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS

Considerando a expressividade das contratações públicas, que movimentam valores entre 10% a 16% do PIB do país (Araújo Júnior, 2018), a licitação é uma forma de política pública capaz de fomentar a economia e incentivar o uso de práticas sustentáveis, além de induzir o mercado fornecedor na adoção de novas formas de melhor utilização dos recursos naturais e do meio ambiente.

Nesse contexto de governança pública brasileira, Brito (2014) refere-se em sua pesquisa às percepções dos gestores sobre compras públicas sustentáveis, tendo constatado uma crescente conscientização sobre a importância da sustentabilidade nas decisões de compras governamentais. Essa crescente conscientização nas esferas governamentais impulsionou o desenvolvimento de novas estratégias nas compras. Como argumentam Teodosio e Raso (2017), as práticas de compra sustentável não são apenas medidas para proteção ambiental, mas promovem inovação e eficiência econômica.

A compra pública, conforme define Torres (2021), é um procedimento de seleção que busca a melhor alternativa para celebração de contratos, com critérios isonômicos e abertos a todos. Nesse contexto, as compras públicas sustentáveis emergem como uma tendência global, na qual o termo "ecolicitações" ganha relevância (Madeira *et al.*, 2019). Possivelmente, isso se deu também pela capacidade da Administração Pública, como explicam Silveira *et al.* (2020), em reduzir impactos ambientais por meio das aquisições sustentáveis.

Ferreira Costa *et al.* (2016) enfatizam o papel do fator sustentabilidade nas licitações e contratações públicas, argumentando que a incorporação desses critérios não é apenas uma questão de cumprimento legal, mas também uma oportunidade para promover práticas ambientalmente responsáveis e socialmente justas.

Gomes Barbosa *et al.* (2022) examinaram o cenário das contratações públicas no Brasil e das práticas sustentáveis, destacando os desafios e as oportunidades na adoção dessas práticas em licitações. Ao falarem das oportunidades, os pesquisadores argumentam que as compras sustentáveis podem induzir uma nova dinâmica na economia, certamente capaz de reduzir impactos ambientais ao fortalecer os mercados verdes e expandir setores de baixo impacto ambiental. Isso tudo por meio do incentivo de ações como tecnologias limpas, energias renováveis, transportes verdes, gestão de resíduos, prédios verdes, agricultura sustentável, manejo florestal e pagamento por serviços ambientais. Nesse sentido, segundo Sanches (2021), as compras públicas sustentáveis incentivam a economia circular, promovendo a reutilização e reciclagem de recursos.

Gallon *et al.* (2019), ao analisar os critérios de sustentabilidade aplicados nas licitações de uma universidade pública federal, percebeu o quanto as instituições educacionais podem ser líderes na promoção de práticas sustentáveis. Silveira *et al.* (2020) também discutiram a estratégia de incorporação dos critérios de compras públicas sustentáveis em uma universidade federal, mostrando o potencial das instituições de ensino como modelos para outras entidades governamentais. No mesmo sentido, Nascimento *et al.* (2018) analisaram a aderência aos critérios de sustentabilidade pelos órgãos federais no Estado de São Paulo, oferecendo uma visão crítica sobre o progresso e as barreiras na implementação dessas práticas.

Para Cypreste (2013), as licitações sustentáveis são instrumentos legais que visam promover a sustentabilidade. Em estudo realizado na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), demonstrou como essa instituição utilizou critérios de sustentabilidade em suas aquisições de bens; mais um exemplo que evidencia a importância das licitações públicas como mecanismo para fomentar práticas mais responsáveis e conscientes.

Contudo, objeções destacadas por Nascimento *et al.* (2018) e Torres Filho *et al.* (2020) apontam para alguns desafios. Esses desafios, que são opiniões contrárias às contratações sustentáveis, afirmam que as exigências de requisitos de sustentabilidade podem aumentar os custos, podem ferir o princípio da isonomia e competitividade, pois seriam uma forma de direcionar as contratações somente para aquelas empresas preparadas para vender produtos e serviços sustentáveis (Nascimento *et al.*, 2018). Outras barreiras são as dificuldades de mudança de comportamentos, indisponibilidade dos fornecedores em entregar os bens ou serviços, além de outros obstáculos que necessitam ser transpassados em nome do princípio do desenvolvimento nacional sustentável (Torres Filho *et al.*, 2020).

Esse princípio, contante na Carta Magna brasileira de 1988, é defendido por Silveira (2022) ao reconhecer a Constituição Federal como uma protetora do meio ambiente, pois fornece a base legal para vencer os desafios na implementação de práticas sustentáveis, promovendo a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável.

Por fim, faz-se importante esclarecer que adotar práticas de compras públicas sustentáveis exige uma abordagem abrangente e integrada. Isso implica a inclusão de critérios de sustentabilidade em todas as fases do processo de aquisição, desde o planejamento e a especificação de produtos até a avaliação de propostas e a seleção de fornecedores. Esse processo envolve a análise do ciclo de vida dos produtos e dos serviços, considerando não apenas o custo inicial, mas também os custos ambientais e sociais ao longo de toda a sua vida útil. É um processo exigente, mas, ao fazer isso, os governos incentivam a inovação e a eficiência entre os fornecedores, promovendo o desenvolvimento de produtos e serviços que são ambientalmente sustentáveis e socialmente responsáveis (Marquês; Lee, 2013; Bolognesi; Burchi, 2023).

A implementação efetiva de compras públicas sustentáveis requer a colaboração e o engajamento de diversos *stakeholders*, incluindo órgãos governamentais, fornecedores,

indústria e sociedade civil. Essa abordagem colaborativa é essencial para desenvolver padrões de sustentabilidade, compartilhar melhores práticas e fomentar um mercado sustentável. Governos podem desempenhar um papel vital nesse processo como reguladores também como facilitadores, incentivando a troca de conhecimentos e experiências entre diferentes atores (Allegrini; Greco, 2013; Brasil, 2010).

Além disso, para que esse tipo de compra seja bem-sucedida, é fundamental que exista um quadro legal e regulatório claro e robusto. Esse quadro deve estabelecer diretrizes claras para a incorporação de critérios de sustentabilidade nas compras públicas, garantindo assim que os objetivos de sustentabilidade sejam integrados de maneira eficaz em todas as atividades de aquisição governamental. A legislação e a regulamentação podem fornecer a base necessária para que as práticas de compras sustentáveis sejam adotadas de forma consistente e eficaz em diferentes níveis governamentais (Brasil, 2010; Pestana, 2013).

Finalizando, é importante registrar que esse tipo de compra por parte dos governos também desempenha um papel importante na realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Ao adotar tais práticas de compra, os governos contribuem diretamente para a consecução de vários desses Objetivos, incluindo aqueles relacionados à produção e ao consumo sustentáveis, à ação climática e ao trabalho decente e ao crescimento econômico. Dessa forma, isso se constitui uma estratégia para melhorar a eficiência e a eficácia das despesas governamentais e ainda um meio de contribuir para um futuro mais sustentável e equitativo para todos (ONU, 2020; Rashid *et al.*, 2009).

### 3.3 PREVISÃO LEGAL DA SUSTENTABILIDADE NAS COMPRAS PÚBLICAS

Segundo Araújo e Teixeira (2018) e Alencastro *et al.* (2014), o Estado, além de servir como exemplo, busca estimular o engajamento de fornecedores e empresas, promovendo um mercado verde por meio da observância de práticas sustentáveis aplicadas aos processos de contratações públicas. No entanto, esse compromisso de incorporar critérios sustentáveis para aprimorar suas atividades e fortalecer a imagem da autoridade pública exige previsão legal.

A compreensão das atribuições do Estado em questões como a preservação do meio ambiente está na Constituição Federal (Brasil, 1988). Essa previsão constitucional resultou na

inclusão do dever de proteção socioambiental no texto da lei de licitações e contratos nº 8.666/1993, que foi alterada em seu art. 3º, por meio das modificações implementadas pela Lei nº 12.349/2010, com a finalidade de inserir a promoção do desenvolvimento nacional sustentável como um dos focos garantidores das licitações (Brasil, 1993).

Além disso, outros dispositivos implantaram a adoção de medidas sustentáveis, a exemplo da Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 01/2010, que incorpora critérios de sustentabilidade nas contratações da Administração Pública Federal (Brasil, 2010). Há ainda o Guia Nacional de Contratações Sustentáveis, elaborado pela Câmara Nacional de Sustentabilidade, com a finalidade de orientar a implementação de compras públicas sustentáveis. O Guia ressalta a importância de integrar critérios ambientais, sociais e econômicos nas licitações, demonstrando como essas práticas promovem inovação e responsabilidade social (Brasil, 2023b).

Esse Guia, aplicável aos órgãos da Administração Pública Federal, que orienta as contratações públicas e estimula a prática sustentável, pode ser utilizado como referência por Municípios, Estados, Distrito Federal e outras esferas, desde que se esteja em conformidade com as normativas específicas (Brasil, 2023b).

No contexto da sustentabilidade na aquisição de bens e produtos, o Guia delinea passos a serem seguidos, considerando o ciclo de vida do produto para fundamentar a decisão sobre critérios de sustentabilidade. Essa abordagem analítica abrange as fases de produção, distribuição, uso e destinação final. Vale ressaltar que esse documento fornece subsídios detalhados para a aplicação dessa parte específica, elucidando as características e normativas relevantes (Brasil, 2023b).

No entanto, na Lei nº 8.666/93, o desenvolvimento nacional sustentável é meramente uma finalidade da licitação. Notadamente, a dimensão como princípio orientador só foi plenamente alcançada com a Lei das Estatais nº 13.303/16 (Brasil, 1993; Brasil, 2016).

A Lei n.º 13.303/2016, ao regulamentar o estatuto jurídico das empresas estatais, transcende a mera conformidade com o disposto no art. 173, §1º da Constituição Federal. Estabelece um regime distinto de licitações e contratos para empresas públicas e sociedades de economia mista. No tocante à sustentabilidade, a legislação incorpora as demandas constitucionais originais, atribuindo ao desenvolvimento sustentável *status* de princípio

licitatório. Além disso, institui a melhor destinação dos bens alienados como critério para julgamento das propostas, evidenciando na prática a aplicação das dimensões social e ambiental na utilização do bem alienado (Brasil, 2016).

Em continuidade, a legislação em relação às contratações públicas evoluiu, resultando na publicação da mais recente Lei de Licitações e Contratos nº 14.133, publicada em abril de 2021. Essa lei de 2021 substitui a antiga Lei nº 8.666/93 e incorpora em seu art. 5º o desenvolvimento nacional sustentável como princípio e como objetivo do processo licitatório. Ao longo do texto legal, é perceptível a preocupação com os impactos e as particularidades ambientais, assim como com a necessidade de considerar critérios de sustentabilidade (Brasil, 2021).

Destaca-se, portanto, que as regulamentações nacionais, visando à promoção do desenvolvimento sustentável, cuidadosamente disciplinam as questões ambientais no âmbito das compras públicas, reafirmando a atuação governamental e a importância do tema no ordenamento jurídico brasileiro.

### 3.4 CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Nesse contexto todo, o Estado tem o poder, dado o grande potencial de recursos financeiros desembolsados em compras, de induzir e até mesmo de criar o mercado sustentável com a inserção de critérios de sustentabilidade em suas contratações públicas. Essa ação é um incentivo às empresas que produzem de modo limpo e com menor impacto ambiental (Teodosio; Raso, 2017).

Os resultados esperados da implementação de práticas sustentáveis no contexto das compras públicas são muito significativos. A adoção de critérios de sustentabilidade nas compras governamentais é vista como uma alavanca poderosa, como já foi dito, para promover práticas sustentáveis no setor privado. Quando os governos exigem padrões mais altos de sustentabilidade de seus fornecedores, isso pode estimular uma mudança em toda a cadeia de suprimentos, promovendo práticas empresariais mais responsáveis e sustentáveis em larga escala. Além disso, esse tipo compra pública tem o potencial de melhorar a eficiência no uso dos recursos e promover a justiça social, ao garantir que os bens e serviços adquiridos sejam

econômicos e benéficos para a sociedade e para o meio ambiente (Brito, 2014; Cypreste, 2013).

Outro resultado esperado da implementação de práticas de sustentabilidade e aplicação de critérios de sustentabilidade é a contribuição para a saúde e o bem-estar das comunidades locais e da sociedade em geral. Ao adotar políticas que minimizam impactos ambientais negativos e promover a equidade social, as organizações podem desempenhar um papel ativo na melhoria da qualidade de vida. Isso é particularmente relevante no caso de compras públicas, já que a escolha de produtos e serviços sustentáveis pode ter um impacto direto no bem-estar da população. Por exemplo, a aquisição de produtos locais pode impulsionar a economia local e garantir que os recursos públicos sejam reinvestidos na comunidade (Brito, 2014; Cypreste, 2013).

Além de promover o bem-estar social e ambiental, essas práticas podem também levar a uma maior transparência e prestação de contas. Com o crescente interesse de *stakeholders* em práticas corporativas responsáveis, espera-se que as organizações em geral se tornem mais transparentes em suas operações e impactos. Isso pode incluir a divulgação detalhada de suas ações nesse contexto, relacionadas a emissões de carbono e impactos sociais. A transparência aumenta a confiança dos *stakeholders* e fornece dados valiosos que podem ser usados para melhorar continuamente as práticas de sustentabilidade (Allegrini; Greco, 2013; Bavaresco, 2013).

Enfim, a integração de práticas sustentáveis nas estratégias corporativas e governamentais é um passo crucial em direção ao alinhamento com as tendências globais de sustentabilidade e responsabilidade social. À medida que mais organizações adotam essas práticas, cria-se um efeito cascata que promove uma mudança positiva em toda a sociedade e economia. Esse movimento em direção à sustentabilidade tanto beneficia o ambiente e a sociedade, como cria um cenário empresarial mais ético, justo e próspero, no qual as organizações podem prosperar enquanto contribuem para o bem-estar global (Marquês; Lee, 2013; Stevens, 2010).

Sobre os critérios de sustentabilidade no contexto público, há exemplos como o de Tauchen e Brandli (2006), que apresentam um modelo para implantação da gestão ambiental em campuses universitários. A aplicação de certos princípios pode servir como referência para

a adoção de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas realizadas por essas instituições. Já Trigo *et al.* (2014) propõem um índice de sustentabilidade socioambiental que avalia o compromisso das instituições de ensino com práticas sustentáveis. Esse indicador demonstra a importância da educação na formação de profissionais conscientes dos desafios ambientais e sociais, contribuindo para uma administração pública mais sustentável.

Um marco importante nessa questão é a Instrução Normativa 01/2010, que dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal. Essa normativa estabelece diretrizes e parâmetros para incorporar critérios sustentáveis nas contratações governamentais. Tais critérios podem ser divididos em dois grupos: os critérios para obras e serviços de engenharia e os critérios voltados para contratação de bens e serviços comuns (Gallon *et al.*, 2019).

Ao falar de critérios de sustentabilidade para contratações de bens e serviços comuns, abordagem escolhida na pesquisa de Gallon *et al.* (2019), é necessário destacar que, no Brasil, a Instrução Normativa nº 01 do antigo Ministério do Planejamento (Brasil, 2010) é pioneira na indicação de parâmetros para reciclagem ou utilização de biodegradáveis, embalagens com menor volume, utilização de substâncias perigosas, ciclo de vida do objeto, ecoetiqueta ou selo verde, eficiência energética, redução do consumo de água, durabilidade, madeira certificada e descarte de produtos.

Outra questão importante é o fato de os critérios de sustentabilidade serem inseridos em momentos distintos do ciclo de vida de um produto, que vai desde a produção, distribuição do bem, embalagem e transporte, até chegar à disposição final, conforme orientação do Guia Nacional de Contratações Sustentáveis (Brasil, 2023b). Um dado também importante é que as contratações sustentáveis não estão voltadas somente para as questões ambientais, mas também sociais e econômicas, agregando nas licitações, por exemplo, a exigência de que as empresas a serem contratadas não utilizem trabalho escravo e em condições desumanas, contrate portadores de necessidades especiais, gere empregos, trabalhe a inclusão de gênero, fortaleça a contratação e o favorecimento de micro e pequenas empresas, entre outros requisitos (Brito, 2014).

Gallon *et al.* (2019) apresentam um quadro resumo de critérios de sustentabilidade divididos nas dimensões ambiental, social e econômica. O quadro pode ser utilizado como

parâmetro mínimo de medição, verificação e avaliação de critérios utilizados no processo de contratação pública. Veja abaixo:

**Quadro 03 – Critérios de sustentabilidade**

Aspecto	Critério de sustentabilidade
Ambiental	Eficiência energética
	Material reciclado, biodegradável, atóxico (ABNT)
	Embalagem individual adequada, menor volume
	Substâncias perigosas em concentração permitida pela RoHS
	Ciclo de vida (produção, distribuição, embalagem, uso, destinação final)
	Redução do consumo de água
	Durabilidade
	Certificação florestal
	Normatizações do INMETRO
	Normatizações da ANVISA
	Normatizações do CONAMA
	Programa Brasileiro de Etiquetagem
	Normatizações do IBAMA
	Logística reversa (pilhas, baterias, lâmpadas, óleos lubrificantes, produtos eletrônicos, cartuchos, toner e cilindros, embalagens de agrotóxicos)
Ecorrotulagem, ecoetiquetas ou selos verdes	
Social	Sem trabalho escravo e sem condições desumanas
	Inclusão de gênero
	Inclusão de portadores de necessidades especiais
	Geração de empregos
	Contratação de micro e pequenas empresas
Econômico	Embalagem de pequeno volume
	Rendimento mínimo conforme ABNT NBR ISO/IEC 19752:2006, 24711:2007, 24712:2007 e 19798:2008

Fonte: Gallon *et al.* (2019).

Nesses critérios acima, materializa-se a incorporação de aspectos ambientais, sociais e econômicos no processo de seleção do fornecedor, trazendo a melhor proposta à

Administração Pública, por considerar futuros impactos gerados nas compras de bens e serviços comuns (Ferreira Costa *et al.*, 2016).

Nesse contexto de práticas sustentáveis, uma expectativa relevante é a melhoria nas relações com os *stakeholders*, uma vez que empresas e governos que priorizam a sustentabilidade tendem a construir relacionamentos mais fortes e confiáveis com seus clientes, fornecedores, comunidades locais e investidores. Esses relacionamentos fortalecidos são fundamentais para o sucesso a longo prazo, pois facilitam a colaboração, o compartilhamento de ideias e a construção de parcerias estratégicas. Além disso, um forte compromisso com a sustentabilidade pode ajudar a mitigar riscos, incluindo riscos regulatórios, ambientais e sociais, fortalecendo a resiliência da organização diante de desafios e crises (Husted; Sousa-Filho, 2019; Ittner; Larcker, 2003).

### 3.5 DIMENSÕES DO ESG E A RELAÇÃO COM AS COMPRAS PÚBLICAS

Como já explicitado, os elementos ambientais, sociais e de governança, dentro do conceito de ESG, são utilizados para avaliar o desempenho sustentável das empresas. No âmbito ambiental, engloba fatores como emissões, uso de água, poluição hídrica, gestão de resíduos, utilização de recursos renováveis e não renováveis, entre outros. Já as questões sociais abrangem temas como diversidade no local de trabalho, saúde e segurança, conflitos trabalhistas, trabalho infantil, bem como o impacto das operações na comunidade e na sociedade. Por sua vez, a governança inclui todas as questões relacionadas à administração e ao conselho, como diversidade no conselho, condução de reuniões, temas de agenda, combate à corrupção, conformidade, entre outros (Tripathi; Bhandari, 2014).

O ESG engloba uma pontuação global que espelha uma perspectiva equilibrada da empresa ao longo do tempo (Nuber *et al.*, 2019). Foi concebido como uma métrica destinada a avaliar o desempenho das corporações no que concerne às práticas citadas acima. Os índices de ESG são reflexos das iniciativas empreendidas pelas empresas para mitigar os impactos ambientais, corrigir injustiças sociais e aprimorar suas práticas de governança, independentemente de pertencerem ao setor público ou privado (Walter, 2020).

### 3.5.1 Dimensão ambiental

Essa tendência organizacional emergente da sustentabilidade assume uma posição crucial na formulação de estratégias competitivas para as empresas. E, embora a atividade econômica contribua significativamente para o avanço da sociedade humana, também gera desafios ambientais notáveis, como o aquecimento global e as mudanças climáticas (Manita *et al.*, 2018).

Empresas engajadas em práticas relacionadas ao ESG demonstram uma consciência ambiental notável. Isso se reflete na preservação do meio ambiente, na promoção da biodiversidade, na redução do impacto ecológico, na diminuição das emissões prejudiciais de carbono, na utilização mais eficiente da água e de recursos esgotáveis, assim como na gestão de riscos climáticos e regulatórios (Amel-Zadeh; Serafeim, 2018; lamandi *et al.*, 2019).

Ao longo das últimas décadas, as preocupações ambientais têm impulsionado a criação de valor nas organizações, evidenciando a competição crescente por recursos naturais. A imagem da empresa, diretamente ligada ao seu sucesso, destaca-se como um fator crucial, considerando o compromisso e o desempenho ambiental (Hinojoza-López *et al.*, 2020).

Empresas comprometidas com as questões de ESG colaboram para reduzir o impacto ambiental adverso de suas operações, implementando ações concretas para minimizar a poluição nos processos de produção, o uso de produtos químicos, a gestão de resíduos, armazenamento e eliminação, entre outros (Whitelock, 2015).

Dessa forma, a incorporação de critérios ambientais deve ser considerada ao longo de todas as fases do processo de licitação de compras públicas. As aquisições de bens, contratações de serviços e execução de obras devem contemplar uma análise minuciosa sobre a utilização eficiente dos recursos, levando em consideração variáveis como circunstâncias, matéria-prima, mão-de-obra, vida útil e destino dos itens a serem contratados. O objetivo é alcançar as metas da aquisição ao mesmo tempo em que se minimizam os impactos ambientais. E apesar da possibilidade de acréscimo nos custos devido à aplicação de especificações sustentáveis, essa abordagem pode ainda ser vantajosa para a administração, considerando os benefícios proporcionados (Araújo; Teixeira, 2018).

No que concerne à sustentabilidade ambiental, o Capítulo III da Instrução Normativa 01/2010, que aborda bens e serviços, estabelece critérios que podem ser exigidos na aquisição de produtos. Esses critérios incluem a categorização daqueles que são totalmente ou parcialmente confeccionados a partir de materiais reciclados, biodegradáveis e atóxicos, conforme normas padronizadas. Além disso, é requerida a certificação ambiental dos produtos, o uso de embalagens adequadas, preferencialmente recicladas e a ausência de substâncias perigosas, conforme diretrizes estabelecidas (Brasil, 2010).

### **3.5.2 Dimensão social**

Uma dimensão fundamental do ESG, a social, envolve cuidar das questões humanas. Conforme Amel-Zadeh e Serafeim (2018), nos últimos anos, tem-se aumentado em todo mundo o número de empresas que incorporam práticas dessa dimensão nas suas operações, como construir boas relações dentro e fora da empresa, atrair e manter talentos, garantindo o desenvolvimento das habilidades das pessoas e resultando em colaboradores mais qualificados e satisfeitos em seus papéis.

Outro destaque do *Growth Report* é a importância de adotar políticas de diversidade e inclusão, uma questão que ganhou espaço durante a pandemia da covid-19, destacando as desigualdades sociais. Mudanças como políticas de igualdade e ações afirmativas estão sendo exigidas das empresas, pois a ideia de mérito, promovida por meio de processos seletivos e concursos públicos, não considera as desigualdades estruturais de classe, raça e gênero na sociedade, resultando na falta de representatividade. Assim, a competência e o mérito são associados a características específicas, como ser branco, masculino, heterossexual e cisgênero. Corporações que ignoram as desigualdades em seu pessoal, culpando as próprias pessoas por não se esforçarem o suficiente, estão reforçando a desigualdade (Amel-Zadeh; Serafeim, 2018).

Junto com o aumento do foco social, está a inovação resultante da diversidade. De acordo com Pereira *et al.* (2021), empresas com diversidade e inclusão têm uma mentalidade inovadora 11 vezes maior, com colaboradores até 6 vezes mais criativos. Para as autoras,

inovação é crucial para a sobrevivência, e os líderes precisam adaptar suas empresas para uma cultura de inclusão e equidade.

Assim, uma corporação que se destaca nas áreas ambiental e governamental, mas não se preocupa com a diversidade em sua equipe, está longe do ideal de ESG e da inovação. Nesse sentido, com a finalidade de melhorar a aplicação da dimensão social, o Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estatais publicou o Guia de Boas Práticas para Gestão da Ética (Brasil, 2021).

O Guia une diretrizes e abordagens a serem adotadas pelas estatais e demais organizações, com o objetivo de promover um ambiente ético, transparente e responsável em suas operações. Permeando todas as relações internas dos funcionários e as relações externas com a sociedade. Vale destacar que o ambiente das contratações públicas, são sensíveis às relações humanas e à gestão dos recursos públicos, como, por exemplo, no combate à corrupção, que depende fortemente de relações éticas (Brasil, 2021).

Essas práticas visam assegurar que a conduta ética seja incorporada nas atividades cotidianas da empresa, influenciando positivamente o comportamento de seus colaboradores e líderes (Brasil, 2021). Entre as boas práticas para gestão da ética, destacam-se:

1. Código de Ética e Conduta: Desenvolvimento e divulgação de um código claro e abrangente que estabeleça os princípios éticos fundamentais da organização, delineando as expectativas de comportamento para todos os membros da equipe;
2. Treinamento e Conscientização: Implementação de programas de treinamento regular para todos os funcionários, visando aumentar a conscientização sobre questões éticas, promovendo a compreensão das políticas internas e incentivando comportamentos éticos no ambiente de trabalho.
3. Canais de Denúncia: Estabelecimento de canais eficazes e confidenciais para relatar violações éticas, assegurando que os colaboradores se sintam seguros ao compartilhar preocupações e garantindo uma investigação apropriada.
4. Comitê de Ética: Formação de um comitê dedicado à ética, responsável por avaliar casos complexos, oferecer orientação sobre dilemas éticos e monitorar a implementação das políticas éticas na organização.

5. Avaliação de Riscos Éticos: Realização de avaliações periódicas para identificar e gerenciar possíveis riscos éticos associados às operações da empresa, adaptando as práticas conforme necessário.
6. Reconhecimento e Incentivos: Reconhecimento e recompensa de comportamentos éticos por meio de programas de incentivo, demonstrando o compromisso da empresa com a promoção de uma cultura ética.
7. Integração nos Processos de Negócios: Incorporação da gestão ética nos processos de negócios, desde a tomada de decisões até a avaliação de desempenho e estratégias organizacionais.
8. Transparência e Prestação de Contas: Promoção de transparência nas operações da empresa e prestação de contas sobre suas práticas éticas, contribuindo para a construção de confiança entre os *stakeholders*.

Ao adotar essas práticas, as organizações buscam não apenas cumprir padrões éticos, mas também promover uma cultura de integridade que permeie todos os níveis da empresa, contribuindo para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

### **3.5.3 Dimensão governança**

A governança corporativa foi criada para resolver problemas que surgem quando quem administra uma empresa não é o mesmo que a possui. Isso é chamado de "conflito de agência" ou "conflito entre agente-principal". A ideia é estabelecer regras e incentivos para garantir que os administradores ajam de acordo com os interesses dos donos. O objetivo é ter um conjunto eficaz de regras para monitorar e incentivar os gestores (Martins *et al.*, 2018).

A governança corporativa são práticas que ajudam as empresas a funcionarem melhor, protegendo os interesses dos acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e governos. Essas práticas visam melhorar a gestão e facilitar o acesso às informações (Oliveira, 2015).

Silva (2016) a compreende como práticas para melhorar o desempenho da instituição, protegendo investidores, funcionários e credores, tornando mais fácil obter dinheiro. Fortini e

Shermam (2017) dizem que a governança corporativa visa proteger os interesses dos acionistas e da empresa, o que indiretamente ajuda o interesse público ao manter empregos e promover a atividade econômica. Rosetti e Andrade (2014) descrevem a governança como algo que protege os direitos das partes interessadas, organizando as relações para dirigir e monitorar as sociedades. É como uma estrutura interna nas empresas, regulada por regras que controlam as relações dentro e fora da companhia. Todas essas visões mostram que a governança corporativa é um conceito amplo e complexo.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a governança empresarial refere-se à maneira como as organizações são administradas e estimuladas, abrangendo os vínculos entre todos os intervenientes, como acionistas, gestores, conselhos, colaboradores, órgãos de supervisão e controle, e outras partes interessadas. Uma política de governança bem estabelecida possibilita que todos esses grupos se comuniquem e estabeleçam objetivos compartilhados, sendo crucial para o desempenho eficaz dos negócios (IBGC, 2023).

Um estudo efetuado em empresas da Malásia evidenciou a expressiva influência da governança em suas economias (Tarmuji *et al.*, 2016). Nesse sentido, Khan (2019) assegura que uma governança empresarial efetiva é vital para a alocação, preservação e incremento do capital. Isso se torna evidente ao analisar a definição de governança e como ela é implementada nas organizações, desde a delimitação dos objetivos de cada parte interessada até as decisões e operações da companhia. Ao examinar cada etapa, é factível compreender a importância desse tópico no sistema, bem como o impacto financeiro gerado.

Ademais, é importante conhecer quais elementos de governança são cruciais para alcançar resultados positivos. Segundo Lagásio e Cucari (2019), três fatores aumentam a exposição do ESG: autonomia e dimensão do conselho e presença feminina na diretoria. Em contrapartida, a dualidade do CEO e o controle do conselho não elevam esse patamar. Diante dos pontos expostos, ressalta-se a importância de orientar as pesquisas sobre esse tema para a diversidade dos diversos elementos de governança, incluindo competências humanas distintas, estratégias organizacionais e o impacto desses temas na formação de organizações competitivas e sustentáveis.

De forma geral, a governança corporativa, conforme mencionado pelos autores anteriores, pode ser resumida como um conjunto de regras e processos que garantem que a

alta direção e cargos similares controlem adequadamente a gestão da entidade. Ela engloba mecanismos que consideram tanto controles internos quanto externos, asseguram transparência nas ações, seguem normas e regras claras, protegem diferentes interesses de maneira justa, resolvem conflitos de interesses e desigualdades de informação. Além disso, é caracterizada por princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2023).

Nesse sentido, a Lei nº 13.303/2016 instituiu a obrigatoriedade da implementação de mecanismos de governança corporativa, visando estimular a transparência e a prestação de contas por parte dos gestores no que tange ao cumprimento da função social das empresas estatais. Nesse contexto, as práticas exemplares de governança nessas entidades possibilitam à população, na qualidade de proprietários finais, avaliar de forma mais efetiva o desempenho no atendimento à função social. Simultaneamente, facilitam a comunicação dos administradores com o público, permitindo a exposição transparente dos desafios enfrentados na gestão (Brasil, 2016).

## 4 INDICADORES DE DESEMPENHO

### 4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO - CONCEITUAÇÃO

A avaliação eficaz do desempenho organizacional é realizada por meio do exame de indicadores de desempenho, os quais são definidos por Takashina e Flores (1996) como representações numéricas das qualidades de produtos e de processos de uma organização. Kardec *et al.* (2000) conceituam esses indicadores como instrumentos cruciais para avaliar a efetividade das ações implementadas, bem como para identificar discrepâncias entre o planejado e o efetivamente alcançado. Ao longo do tempo, são essenciais para a comparação de dados, tanto internos quanto externos, permitindo uma análise aprofundada do desempenho.

Segundo Tezza *et al.* (2010), essas medidas atuam como indicativos essenciais da saúde da organização, informando aos colaboradores sobre suas atividades e contribuições para o coletivo, além de comunicar a estratégia organizacional desde o nível superior até as demais camadas da empresa. Essas medidas são fundamentais para o monitoramento dos resultados dos processos, bem como para o controle e aperfeiçoamento contínuos desses processos.

Indicadores de desempenho são ferramentas quantificáveis essenciais para avaliar o sucesso de uma organização em alcançar seus objetivos estratégicos e operacionais. No contexto das empresas e entidades públicas, esses indicadores fornecem uma base para a mensuração e compreensão do progresso em direção à eficiência operacional, à eficácia de políticas e às práticas de gestão, incluindo aquelas relacionadas à sustentabilidade e governança. São, por definição, métricas que permitem as organizações monitorarem se seus esforços estão gerando os resultados desejados e quais melhorias podem ser necessárias (Kaplan; Norton, 1992; Ittner; Larcker, 2003).

A importância dos indicadores de desempenho estende-se para além da mera avaliação de resultados financeiros, permeando todas as áreas de uma organização. Eles servem como um elo crítico entre a estratégia e a execução, ajudando os gestores a entenderem como as decisões operacionais afetam o desempenho global da empresa. No

âmbito da sustentabilidade, os indicadores de desempenho são ainda mais vitais, pois ajudam a quantificar o quão, efetivamente, uma empresa está gerenciando seus impactos ambientais, sociais e de governança e contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Isso significa que tais indicadores devem refletir não apenas medidas econômicas, mas também aspectos sociais e ambientais, alinhando o sucesso empresarial com o bem-estar ecológico e social (Neely *et al.*, 1995; Franco-Santos *et al.*, 2007).

Com a crescente ênfase nas práticas de ESG, os indicadores de desempenho tornam-se ainda mais sofisticados e integrados, refletindo uma mudança nas prioridades corporativas. As empresas estão cada vez mais reconhecendo que, para prosperar a longo prazo, devem operar de uma maneira que seja sustentável do ponto de vista econômico, ambiental e social. Indicadores bem concebidos e implementados podem revelar como práticas sustentáveis e responsáveis estão contribuindo para a resiliência das corporações, a satisfação dos clientes e a percepção da marca, entre outros fatores críticos para o sucesso empresarial (Simons, 1995; Bavaresco, 2013).

No contexto das compras públicas, esses indicadores de desempenho são fundamentais por medirem a eficácia com que os recursos públicos estão sendo utilizados, assim como aferem o grau em que as práticas de aquisição estão alinhadas com as políticas de sustentabilidade. Eles permitem uma análise detalhada de como as políticas de compras públicas sustentáveis estão sendo implementadas, e se estão alcançando os resultados esperados em termos de impacto ambiental, eficiência de custos e promoção da equidade social (Cypreste, 2013; Brito, 2014).

Enfim, indicadores de desempenho são cruciais para a gestão eficaz em qualquer organização, permitindo não apenas o acompanhamento e a melhoria contínua do desempenho operacional, mas também assegurando que as práticas de negócios estejam alinhadas com os valores de sustentabilidade e de responsabilidade social. Eles são a base para uma tomada de decisão informada e estratégica, essencial para a condução de negócios em um mercado cada vez mais focado em sustentabilidade e governança corporativa (Rashid *et al.*, 2009; Pestana, 2013).

## 4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Para que uma organização execute suas estratégias de forma eficaz, é fundamental contar com um sistema robusto de controle gerencial, independentemente de quão bem estruturada ela esteja. A estrutura organizacional estabelece as hierarquias, as responsabilidades e as autoridades, mas, para operar eficientemente, é imprescindível um sistema eficaz de avaliação de desempenho. Esse tipo de sistema é desenvolvido selecionando os parâmetros que se alinhem às estratégias organizacionais e buscando um equilíbrio nas métricas de avaliação em todos os níveis hierárquicos (Anthony; Govindarajan, 2008).

Segundo Miranda e Silva (2002), a avaliação de desempenho permite um exame detalhado de informações que facilitam comparações e promovem melhorias no processo de gestão estratégica. Ressaltam que essa avaliação transcende uma mera ferramenta gerencial, constituindo-se como uma estratégia vital para a sobrevivência da organização.

A avaliação é composta por indicadores que se inter-relacionam e formam o sistema de avaliação de desempenho da empresa. Nesse contexto, Neely *et al.* (1995) fornecem definições relevantes sobre o tema:

1. Medição de desempenho: é a quantificação da eficiência e eficácia organizacional;
2. Indicadores de desempenho: são medidas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia da organização;
3. Sistema de medição de desempenho: consiste em um conjunto ordenado de medidas para avaliar a eficiência e a eficácia da empresa.

Ressalta-se que a medição de desempenho é um sistema fundamental de suporte ao planejamento organizacional, tomada de decisões e resolução de problemas. Essa medição em funcionamento é um processo dinâmico, que utiliza uma série de indicadores para auxiliar gestores na administração do negócio com base em estratégias pré-definidas. Adicionalmente, a implementação de um sistema de medição eficiente requer a consideração das particularidades e dos objetivos específicos da organização, garantindo que as métricas

selecionadas sejam alinhadas com as metas estratégicas e operacionais, além de refletir adequadamente os valores e a cultura organizacional. Isso implica na necessidade de revisão e adaptação periódica dos indicadores, assegurando que eles continuem relevantes e eficazes em um ambiente de negócios que está em constante evolução (Neely *et al.*, 1995).

#### 4.3 EXPANSÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Tradicionalmente, as organizações se concentravam exclusivamente em medidas financeiras para determinar seu desempenho. Essa prática era motivada pela necessidade de fornecer informações a interessados externos, como acionistas, governos, clientes e instituições financeiras. No entanto, Kaplan e Norton (2008) argumentam que os dados financeiros, por si só, não fornecem detalhes suficientes para orientar decisões gerenciais. Portanto, surgiu a necessidade de incorporar tanto medidas financeiras quanto não financeiras, que estejam interligadas em um processo causal, visando à efetivação da estratégia organizacional.

Miranda e Silva (2002) enfatizam a relevância da medição de desempenho como um meio de verificar se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos. Em seu estudo, analisaram os indicadores de empresas norte-americanas e encontraram uma predominância de indicadores financeiros, mas também observaram um aumento significativo no uso dos não financeiros. Das 599 observações registradas, 211 referiam-se a indicadores financeiros (71% do total) e 61 a não financeiros (29%).

Sendo mais específicos, Miranda e Silva (2002) categorizaram esses indicadores em três tipos: financeiros tradicionais, não financeiros tradicionais e não tradicionais. Constataram que os indicadores financeiros tradicionais compreendiam 66,83% do total, enquanto os não financeiros tradicionais e os não tradicionais correspondiam a 27,96% e 5,21%, respectivamente. Os indicadores não financeiros tradicionais estão mais relacionados ao ambiente externo da empresa. Nesse sentido, essa pesquisa também demonstrou que os empresários estão cada vez mais preocupados com seus colaboradores; uma preocupação que se reflete em tais indicadores não financeiros tradicionais. Os indicadores não tradicionais, por sua vez, focam em medir o relacionamento da empresa com o ambiente externo. Os

autores sugerem que a menor prevalência desses indicadores pode ser devido ao foco das empresas em públicos mais diversificados ou à relutância em divulgar informações estratégicas.

Essa análise revelou que, embora os indicadores financeiros continuem predominantes, há uma tendência crescente em direção ao uso de indicadores não financeiros, os quais fornecem *insights* estratégicos e qualitativos sobre o desempenho da empresa (Miranda; Silva, 2002).

Os indicadores de desempenho podem também ser classificados em dois tipos fundamentais: indicadores de resultado (*lag indicators*), que mostram os efeitos de ações passadas, e indicadores de tendência (*lead indicators*), que estão relacionados a fatores que influenciam os resultados futuros. Kaplan e Norton (2008) enfatizam que a estratégia eficaz é resultado da combinação desses tipos, organizados de maneira a estabelecer uma relação causal. A integração e análise desses indicadores, conforme um conjunto bem estruturado de hipóteses, proporcionam medidas robustas que oferecem uma visão compreensiva do passado e projeções para o desempenho futuro.

#### 4.4 FINALIDADES E SIGNIFICADO DO SISTEMA DE INDICADORES

Kaplan e Norton (2008) destacam que a finalidade principal de qualquer sistema de avaliação é impulsionar tanto executivos quanto funcionários a efetivar com êxito a estratégia de sua unidade de negócios. Por isso, organizações que conseguem converter suas estratégias em indicadores de desempenho aumentam significativamente suas chances de sucesso, pois esses indicadores facilitam a comunicação clara de objetivos e metas. Na visão desses pesquisadores, os objetivos primordiais do sistema de indicadores incluem:

- Avaliar como os recursos da organização são utilizados em comparação com o planejado;
- Proporcionar bases para o aprimoramento dos processos gerenciais, identificando motivos de falhas nos planos e sugerindo correções;
- Contribuir para a aderência às estratégias estabelecidas;

- Permitir que a organização se ajuste a um ambiente de negócios em constante mudança, por meio de um processo contínuo de adaptação.

Rummler e Brache (1994) também afirmam que a medição é essencial para a gestão e para o aperfeiçoamento do desempenho. No entanto, esses autores chamam a atenção para a formulação de um sistema de medição que seja adequado; caso contrário, existe o risco de comprometer o desempenho geral da organização. Para eles, o propósito da medição de desempenho é monitorar, controlar e melhorar continuamente a eficiência organizacional. De acordo com Rummler e Brache (1994), a medição de desempenho permite aos gestores:

- Comunicar claramente as expectativas de desempenho aos colaboradores;
- Ter conhecimento do que está ocorrendo na organização;
- Identificar e resolver falhas de desempenho;
- Fornecer *feedback* comparativo em relação a padrões estabelecidos;
- Reconhecer e recompensar desempenhos adequados;
- Tomar decisões fundamentadas sobre recursos, políticas, planos, procedimentos e estruturas organizacionais.

Além disso, as medidas fornecem aos empregados de todos os níveis uma base para (Rummler e Brache, 1994):

- Compreender claramente o que é esperado deles;
- Monitorar seu próprio desempenho e criar autoavaliações;
- Gerenciar suas próprias recompensas e entender o desempenho necessário para obter recompensas dos outros;
- Identificar áreas para melhoria de desempenho.

Miranda e Silva (2002) também enfatizam a importância do sistema de medição, destacando que ele permite o controle das atividades operacionais, alimenta sistemas de

incentivo para funcionários, apoia o controle do planejamento, facilita a criação e implementação de estratégias competitivas, identifica problemas que requerem intervenção gerencial e verifica a realização da missão da empresa.

Entende-se, assim, que a medição de desempenho é crucial no monitoramento constante da gestão de recursos organizacionais, assegurando o acompanhamento e a correção de ações, além de reforçar decisões vitais que promovem a competitividade da empresa. Em seguida, serão apresentadas duas metodologias de medição de desempenho: o *Balanced Scorecard* e o Painel de Bordo.

#### 4.5 METODOLOGIAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Os métodos de avaliação de desempenho adotados pelas organizações variam amplamente, com indicadores estabelecidos tanto intuitivamente quanto com base em abordagens metodológicas avançadas. Nesse contexto, serão exploradas aqui duas metodologias amplamente reconhecidas e aplicadas em diversas empresas: o *balanced scorecard* e o painel de bordo.

##### **4.5.1 *Balanced Scorecard* (BSC)**

Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC é uma ferramenta de avaliação que tem como propósito incentivar gestores e funcionários a implementarem a estratégia organizacional, transformando-a em ações práticas. Costa (2001) descreve o BSC como um sistema de gestão projetado para auxiliar as empresas na tradução de suas estratégias em ações, enfatizando a definição e a organização de informações-chave e dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário. As bases filosóficas do BSC incluem, segundo Kaplan e Norton (2000):

- Clarificar e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e vincular objetivos e métricas estratégicas;
- Planejar, definir metas e alinhar iniciativas estratégicas;

- Aprimorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Ao usar a ferramenta, o primeiro passo envolve a clarificação e a tradução da visão e da estratégia, estabelecendo metas financeiras claras e definindo objetivos relacionados à perspectiva do cliente, aos processos internos e ao aprendizado. Kaplan e Norton (2008) enfatizam que os objetivos do BSC se tornam uma responsabilidade conjunta da equipe executiva, servindo como referência para diversos processos gerenciais baseados em equipe.

A comunicação e a associação dos objetivos e das métricas garantem que todos os colaboradores entendam os objetivos críticos para a realização da estratégia, proporcionando uma visão clara das metas de longo prazo. Nesse contexto, o planejamento, o estabelecimento de metas e o alinhamento de iniciativas estratégicas asseguram que os esforços organizacionais estejam sincronizados com a estratégia global. O aprimoramento do *feedback* e do aprendizado estratégico faz do BSC um instrumento para o aprendizado contínuo. Kaplan e Norton (2008) ainda explicam que ele permite o monitoramento e ajuste na implementação da estratégia e, se necessário, modificações fundamentais na própria estratégia podem ser realizadas.

Nesse contexto, Kaplan e Norton (2000) explicam que, por meio da comunicação eficaz de objetivos e métricas de desempenho, o BSC:

- Facilita a compreensão da visão futura da empresa por toda a organização, fomentando aspirações compartilhadas;
- Estabelece um modelo integrado da estratégia, demonstrando a todos como podem contribuir para o sucesso organizacional, evitando a otimização de desempenhos locais que não se alinhem com os objetivos estratégicos;
- Direciona os esforços de mudança, garantindo que, se os objetivos e métricas corretos forem identificados, a implementação tende a ser eficaz.

Ainda, conforme Kaplan e Norton (2008), o BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas organizados em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Cada perspectiva tem questões-chave e indicadores

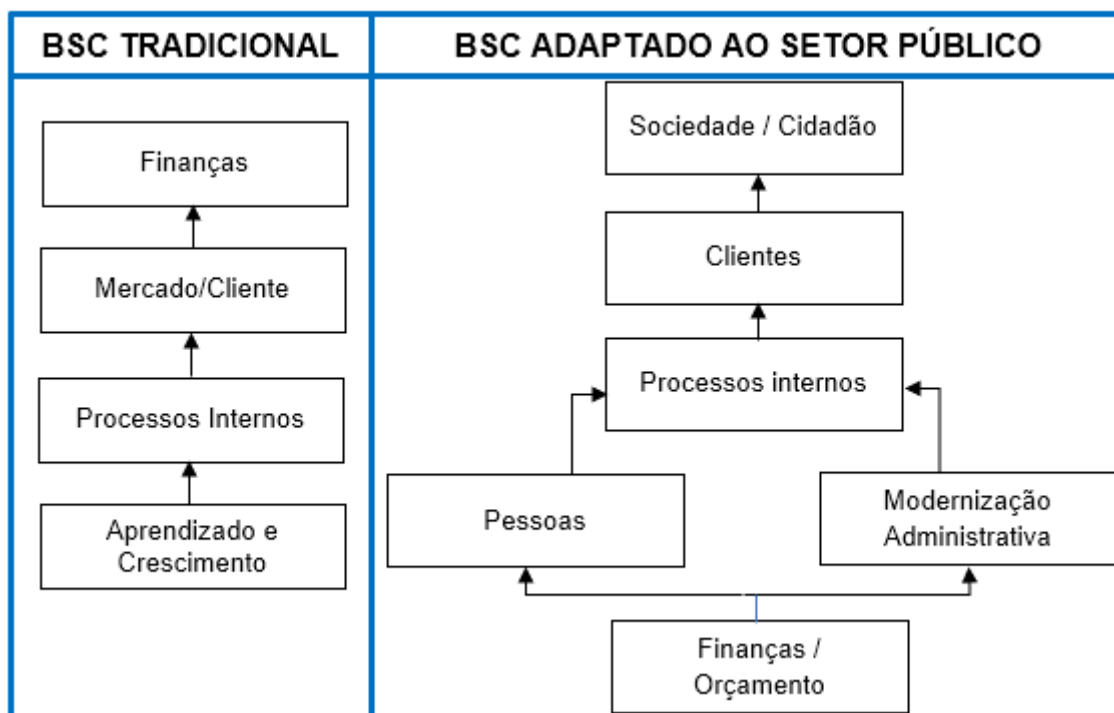
específicos, como medidas financeiras para avaliar o sucesso da estratégia implementada, indicadores de satisfação do cliente, de eficiência dos processos internos e métricas relacionadas ao desenvolvimento e à capacitação dos funcionários. Na visão dos autores, as medidas definidas para cada perspectiva seguem princípios como: relações de causa e efeito, estabelecendo uma conexão entre objetivos e métricas em diferentes perspectivas; vetores de desempenho, com indicadores de tendência que mostram a evolução da estratégia; e indicadores de resultado, que refletem a situação atual por meio de indicadores financeiros.

A metodologia do BSC compila informações estratégicas em um conjunto de indicadores que auxiliam na identificação de problemas, definição de direções, antecipação de desafios e compreensão da trajetória da empresa. Um BSC adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia de forma clara e objetiva.

Apesar de o BSC ter sido originariamente desenvolvido para aplicação no setor privado, sua adoção no contexto do setor público remonta há várias décadas, influenciada pelas reformas associadas à Nova Gestão Pública (Gomes *et al.*, 2010; Zawawi; Hoque, 2020). Conforme abordado por Kaplan e Norton (1996), a implementação do BSC na Administração Pública contribui para um direcionamento interno mais específico e motivador nos serviços, ao mesmo tempo em que viabiliza a prestação de contas externas (*accountability*), mediante a comunicação dos resultados de desempenho dos órgãos públicos. Nesse contexto, a AP incorpora uma nova ferramenta que não apenas facilita o controle dos gastos orçamentais, mas também possibilita o atendimento mais eficaz aos clientes e eleitores (Kaplan; Norton, 1996; Kaplan, 2010).

Entretanto, ao levar esse modelo para a esfera pública, observam-se duas perspectivas adicionais às quatro perspectivas da abordagem do BSC usado no setor privado (financeira, mercado/cliente, processos internos e aprendizado e crescimento) (Kaplan; Norton, 2001a, 2001b), totalizando seis, conforme Figura 04:

**Figura 04 – Diferenças entre BSC tradicional e o adaptado ao setor público**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Analisando o novo paradigma, vê-se que são preservadas três perspectivas provenientes do modelo original do BSC, nomeadamente Finanças, Clientes e Processos Internos. Vale ressaltar que, devido às discrepâncias nas dinâmicas entre entidades públicas e privadas, essas perspectivas adquirem significados distintos. Essa dinâmica diferente, propicia o surgimento de duas novas perspectivas oriundas do Aprendizado e Crescimento: uma direcionada ao desenvolvimento de Pessoas e outra voltada à Modernização Administrativa. Com o intuito de avaliar a eficácia das iniciativas governamentais, no sentido de assegurar a orientação dos serviços públicos para o cidadão, é introduzida uma perspectiva inovadora denominada cidadão/sociedade. Essa adição visa proporcionar uma avaliação abrangente e precisa do impacto das ações públicas na comunidade, contribuindo para a promoção da transparência e da efetividade na gestão (Kaplan; Norton, 2001a, 2001b).

Segundo Ivo e Barbosa (2020), ao adaptar o BSC para o contexto do setor público brasileiro, é crucial ressaltar que foram necessárias modificações nas relações de causa e efeito entre as perspectivas. Isso se deve ao fato de que, além do objetivo primordial de um

órgão público não visar ao lucro, a implementação de uma gestão pública orientada para resultados demanda um aumento na eficiência, eficácia e efetividade das ações públicas.

No modelo adaptado ao setor público, as perspectivas de Pessoas e Modernização Administrativa são consideradas condições essenciais de desempenho para que uma organização estatal alcance os resultados esperados. Em outras palavras, o progresso nessas perspectivas cria as bases para que esse tipo de instituição desempenhe efetivamente sua função social, atendendo de maneira satisfatória à sociedade/cidadão (efetividade). Isso ocorre ao garantir a satisfação dos clientes diretos devido à alta qualidade na prestação de serviços (eficácia) e ao minimizar o ônus para o contribuinte por meio da otimização do uso dos recursos públicos (eficiência). Essa abordagem visa assegurar a integração eficaz das metas e ações do setor público, alinhando-as aos princípios e objetivos específicos desse contexto (Ivo; Barbosa, 2020).

No mesmo sentido, Caldeira (2009), Niven (2008) e Pinto (2004, 2005, 2007) propõem uma abordagem que prioriza a perspectiva dos clientes sobre a perspectiva financeira. Isso se justifica pelo foco do setor público na satisfação dos cidadãos, em contraposição à busca pela maximização do lucro (Ellingson; Wambsganss, 2001).

A ênfase principal reside em atender às necessidades dos clientes para cumprir a missão da entidade. Nesse contexto, as métricas financeiras deixam de ser um objetivo, tornando-se recursos para a realização das necessidades dos clientes e, simultaneamente, limitações em conformidade com as restrições e regulamentações orçamentais do setor público (Niven, 2008; Pinto, 2004, 2005, 2007; Santos, 2008). A Figura 05 ilustra essa adaptação do BSC, identificada como a mais amplamente utilizada e divulgada (Pinto, 2007):

**Figura 05 – BSC adaptado aos serviços públicos**



Fonte: Niven (2008, p.32).

A aplicação do BSC no âmbito do setor público tem sido objeto de extensas investigações ao longo dos anos, evidenciando vantagens em sua implementação. Essas vantagens se referem ao aprimoramento do desempenho organizacional (Greatbanks; Tapp, 2007; Půček; Spacek, 2014), à facilitação na tomada de decisões e à clareza e comunicação eficaz da estratégia (Bolívar *et al.*, 2010).

#### **4.5.2 Painel de bordo**

Na gestão organizacional, a utilização de relatórios gerenciais para monitorar o desempenho é uma prática comum, mas, frequentemente, esses relatórios não enfatizam adequadamente os indicadores estratégicos. Para abordar essa questão, o Comitê Temático Medição do Desempenho Global da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) introduziu o termo Painel de Bordo, referindo-se a um conjunto de indicadores de nível estratégico (FPNQ,

2001). Esse conceito assemelha-se ao BSC desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), porque também visa alinhar atividades empresariais à visão e à estratégia da organização, melhorando a comunicação interna e monitorando o desempenho em relação aos objetivos estratégicos.

O Comitê Temático definiu uma metodologia que inclui oito perspectivas essenciais para a gestão: financeira, mercado/clientes, responsabilidade pública, inovação, processos, aquisição/fornecedores, pessoas e ambiente organizacional. Essa abordagem ressalta a importância do alinhamento entre objetivos e medidas, refletindo as relações de causa e efeito. Esse aspecto também é destacado por Ittner e Larcker (2003), em seu estudo sobre as ligações entre medição de desempenho, estratégia e valor para o acionista.

O projeto Painel de Bordo incorporou medidas de resultado (*lagging/outcomes*) e medidas de tendência (*leading/drivers*), utilizando terminologias em inglês semelhantes às do BSC. Para definir as perspectivas e os indicadores apropriados, o comitê baseou-se em uma comparação entre os critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e o referencial teórico disponível. Essa abordagem também foi discutida por Neely *et al.* (1995), que exploraram a necessidade de medidas de desempenho adaptadas à estratégia e aos processos de negócios.

Além disso, o Comitê Temático focou em questões como a arquitetura do sistema de medição, garantindo que esteja alinhado com as estratégias, a visualização dos indicadores pela alta direção e a integração do sistema na cultura organizacional. Esses aspectos são vitais para a eficácia dos sistemas de medição de desempenho, como evidenciado por Franco-Santos *et al.* (2007). Esses autores investigaram como os sistemas de medição de desempenho influenciam o comportamento e a cultura organizacional.

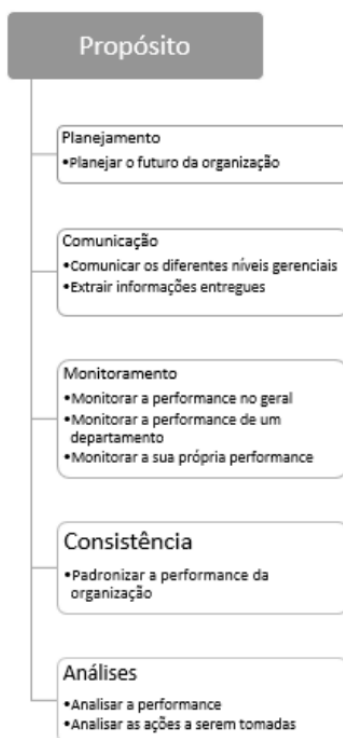
O modelo proposto pelo Painel de Bordo é um diagrama de inter-relações, facilitando a integração e a compreensão dos indicadores. Esse conceito também aparece em Simons (1995), ao discutir a importância dos sistemas de medição de desempenho por fornecer um quadro para entender e gerir as inter-relações dentro de uma organização.

No contexto mencionado, Few (2006) destaca que um painel representa uma forma de exibição ou estilo de apresentação, não sendo vinculado a um tipo específico de informação ou tecnologia. Essa distinção é crucial para direcionar a atenção ao que, de acordo com Few

(2006), é considerado mais relevante: a utilização do painel.

Conforme apontado por Rahman *et al.* (2017), o painel serve a cinco propósitos principais: planejar, comunicar, monitorar, manter consistência e analisar. A Figura 06 explicita esses propósitos, os quais, conforme os autores, são funções que devem ser aplicadas na empresa.

**Figura 06 – Propósitos do painel**



Fonte: Rahman *et al.* (2017).

Ainda na Figura 03, para cada função, há exemplos práticos de como será aplicada na empresa que adota o Painel de Controle. Essa aplicação não tem restrições e abrange todos os níveis de uma organização. Um exemplo claro é o monitoramento, que varia de acordo com o nível hierárquico da empresa. Para a alta administração, envolve o monitoramento abrangente do desempenho organizacional. Para um gerente de área, focaliza o monitoramento do seu departamento específico. Já para um funcionário, o monitoramento se

concentra em suas próprias responsabilidades (Rahman *et al.*, 2017).

No cenário atual, existem várias opções de *software* disponíveis, seja de forma gratuita ou mediante pagamento, para a criação de painéis de controle. Alguns exemplos incluem Birt, IBM Watson Analytics Free Edition, Jaspersoft Community, Qllink e Microsoft Power BI. Essas ferramentas oferecem diversas funcionalidades para desenvolver e personalizar painéis de controle de acordo com as necessidades específicas de cada usuário ou organização.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

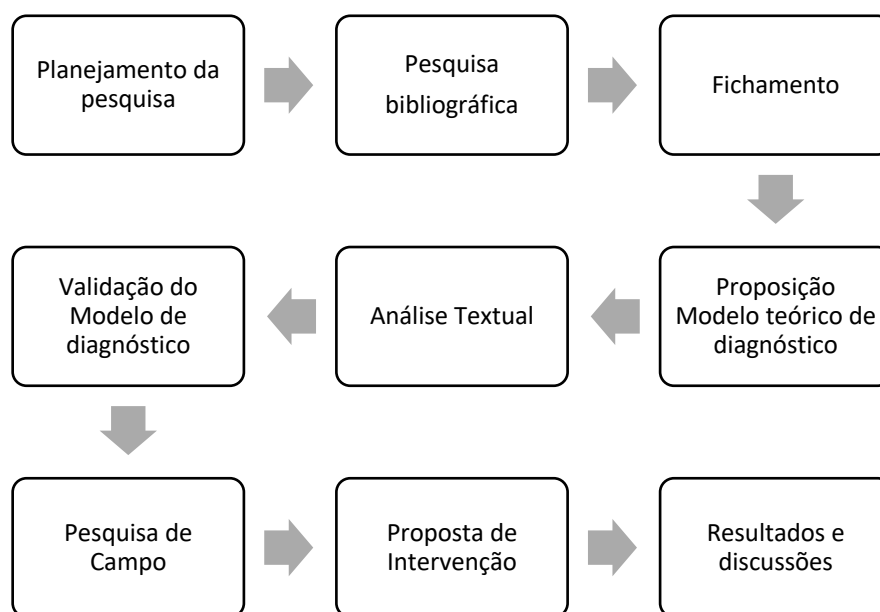
Neste capítulo, detalham-se os procedimentos metodológicos adotados no estudo, cujo objetivo é desenvolver um Modelo de Diagnóstico para a análise de indicadores de desempenho em práticas de ESG nas compras de uma empresa estatal, avaliando a integração de tais práticas nos processos de compra instituídos por instituições governamentais.

Desse modo, a pesquisa proposta é aplicada por gerar conhecimentos para intervir em um problema específico, fornecendo soluções práticas e eficientes. Os objetivos do estudo o categorizam como descritivo. Isso implica na observação, registro, análise, classificação e interpretação de dados sem interferência direta do pesquisador nos fenômenos estudados (Prodanov; Freitas, 2013).

A abordagem metodológica é mista, englobando aspectos qualitativos e quantitativos. Conforme Sampieri *et al.* (2013) descrevem, a abordagem quantitativa se baseia em processos sequenciais e utiliza coleta de dados numéricos para teste de hipóteses e análise estatística. Já a abordagem qualitativa não se baseia em medições numéricas, mas permite maior flexibilidade no processo investigativo. A combinação dessas abordagens permite uma análise mais completa e detalhada dos dados coletados.

No que se refere à lógica de pesquisa, adota-se o método dedutivo, partindo de uma visão geral do problema para um objeto de estudo mais específico. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se inicia com uma revisão bibliográfica, fundamentada em fontes já publicadas, como livros, periódicos e artigos científicos, seguindo as orientações de Gil (2017) e Prodanov e Freitas (2013). Posteriormente, realiza-se uma pesquisa de campo, na qual o pesquisador coleta dados diretamente relacionados ao problema em questão.

**Figura 07 - Caminho metodológico**



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Na Tabela 05, há o detalhamento das etapas do processo metodológico:

**Tabela 05 - Detalhamento metodológico**

Etapa	Descrição	Item
Planejamento da pesquisa	(1) Reunião com orientador (2) Escolha preliminar da área de pesquisa (3) Elaboração do cronograma de orientação/pesquisa	5.1
Pesquisa Bibliográfica	Busca de títulos científicos nas seguintes temáticas: (1) ESG (2) Compras públicas (3) Indicadores de desempenho	5.2
Fichamento	Seleção de partes relevantes nos títulos selecionados na busca (6.2)	5.3
Proposição Modelo de Diagnóstico	Proposta de modelo teórico de diagnóstico organizacional	5.4

Análise Textual	Aplicação de filtros e ajustes no fichamento para a formação do <i>corpus</i> textual para análise e modelagem, utilizando os seguintes softwares: (1) Iramuteq e (2) Gephi	5.5
Modelo Diagnóstico - Validação	Proposta de validação do modelo teórico de diagnóstico organizacional	5.6
Pesquisa de Campo	Aplicação do diagnóstico na empresa estatal em estudo	5.7
Proposta de Intervenção	Elaboração de uma proposta de plano de ação	5.8
Resultados e discussões	Apresentação dos resultados e discussões relacionadas com o referencial teórico	5.9

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

## 5.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

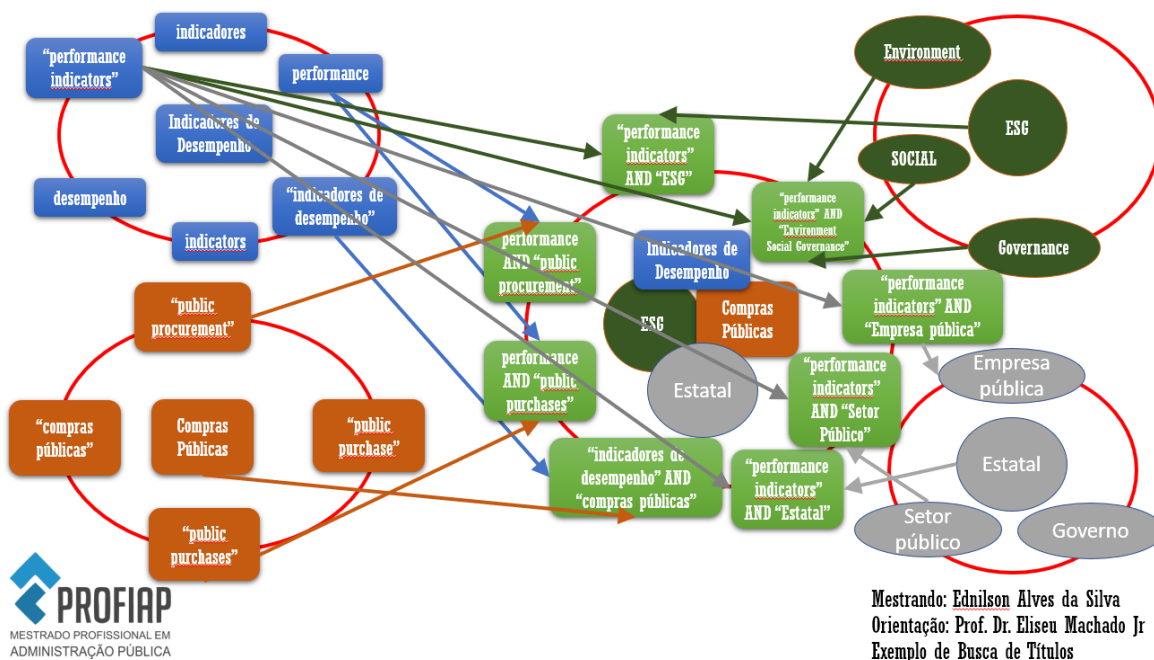
De acordo com Gil (2017), o processo de planejamento e execução da pesquisa começa com a definição do tema e do problema a ser investigado. É importante realizar uma revisão da literatura buscando fontes que forneçam conceitos e informações relevantes sobre o tema. Nessa etapa, foram realizadas reuniões com o orientador para delimitação da área de estudo e elaboração do cronograma (Figura 08), que contém o passo a passo da pesquisa, a estimativa do tempo para desenvolvimento de cada etapa, a questão de pesquisa, principais temas e o objeto de estudo.



Foram identificados os principais periódicos, livros, dissertações e teses relacionados aos indicadores de desempenho em ESG. As palavras-chave utilizadas foram também associadas a termos como "empresa pública" e "compras públicas", tanto em português quanto em inglês. Foram consultadas diversas bases de dados, incluindo Scielo, Scopus, Science Direct, CAPES, Google Acadêmico, Elsevier e repositórios de teses e dissertações de universidades, além de várias revistas especializadas em Administração Pública. Foram priorizadas as revistas de maior relevância, classificadas no intervalo de B3 a A1 no QUALIS/Capes, tais como Revista de Administração Pública, Revista de Administração Pública e Gestão Social, Revista Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade e Revista Sustainability.

A revisão bibliográfica deste estudo teve como objetivo identificar e analisar as principais pesquisas relacionadas aos temas "indicadores de desempenho", "ESG" e "compras públicas" no contexto das empresas estatais, de forma que foram relacionados por meio de operadores booleanos, conforme Figura 09:

**Figura 09 – Operadores booleanos**



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Esses temas foram selecionados como diretrizes para orientar toda a pesquisa, sendo realizadas consultas utilizando combinações diferentes de descritores em português e inglês, além da inclusão de artigos revisados por pares publicados no período de 2018 a 2023.

O período dedicado à pesquisa bibliográfica foi uniforme em todas as bases consultadas, seguindo o tempo estipulado para as buscas. A seleção de cada artigo foi realizada com base na análise do conteúdo e sua relevância para o presente estudo, considerando critérios como disponibilidade do texto completo e inclusão dos temas nas palavras-chave. Os operadores booleanos utilizados na busca e os resultados antes da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão estão detalhados na Tabela 06:

**Tabela 06 - Palavras-chave para pesquisa**

<b>Palavra principal</b>	<b>Palavras com booleanos</b>	<b>Resultados</b>
Indicadores de desempenho Performance indicator	“Indicadores de desempenho” OR “Performance indicator”	15555
	“Performance indicators” AND “ESG”	29
	“Performance indicators” AND “Environment Social Governance”	1
	“Performance indicators” AND “Empresa pública”	0
	“Performance indicators” AND “Setor público”	1
	“performance indicators” AND “Estatal”	24
	“Indicadores de desempenho” AND “Compras públicas”	1
	“Performance” AND “public purchases”	3
ESG Environment Social Governance	“Performance” AND “public procurement”	429
	“ESG” OR “Environment Social Governance”	9037
	“ESG” AND “Compras públicas”	0
	“ESG” AND “Public procurement”	1
	“ESG” AND “public purchase”	0
	“ESG” AND “Empresa estatal”	0
	“ESG” AND “Setor público”	1
“ESG” AND “Governo”	6	
Compras públicas Public procurement	“Compras públicas” OR “Public procurement” OR “Public purchase”	2841
	“Compras públicas” AND “Empresa estatal”	0
	“Públic procurement” AND “Setor público”	8
	“Públic purchase” AND “Empresa pública”	0

Public purchase	“Compras públicas” AND “Empresa pública”	0
	“Empresa Estatal” OR “Setor público” OR “Governo” OR	
Empresa estatal	“Empresa pública”	15582
Setor público	“Empresa pública” AND “Indicadores de desempenho”	0
Governo	“Empresa pública” AND “ESG”	0
Empresa pública	“Governo” AND “Indicadores de desempenho”	20
	“Setor público” AND “Indicadores de desempenho”	7
<b>Quantidade</b>		<b>43546</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

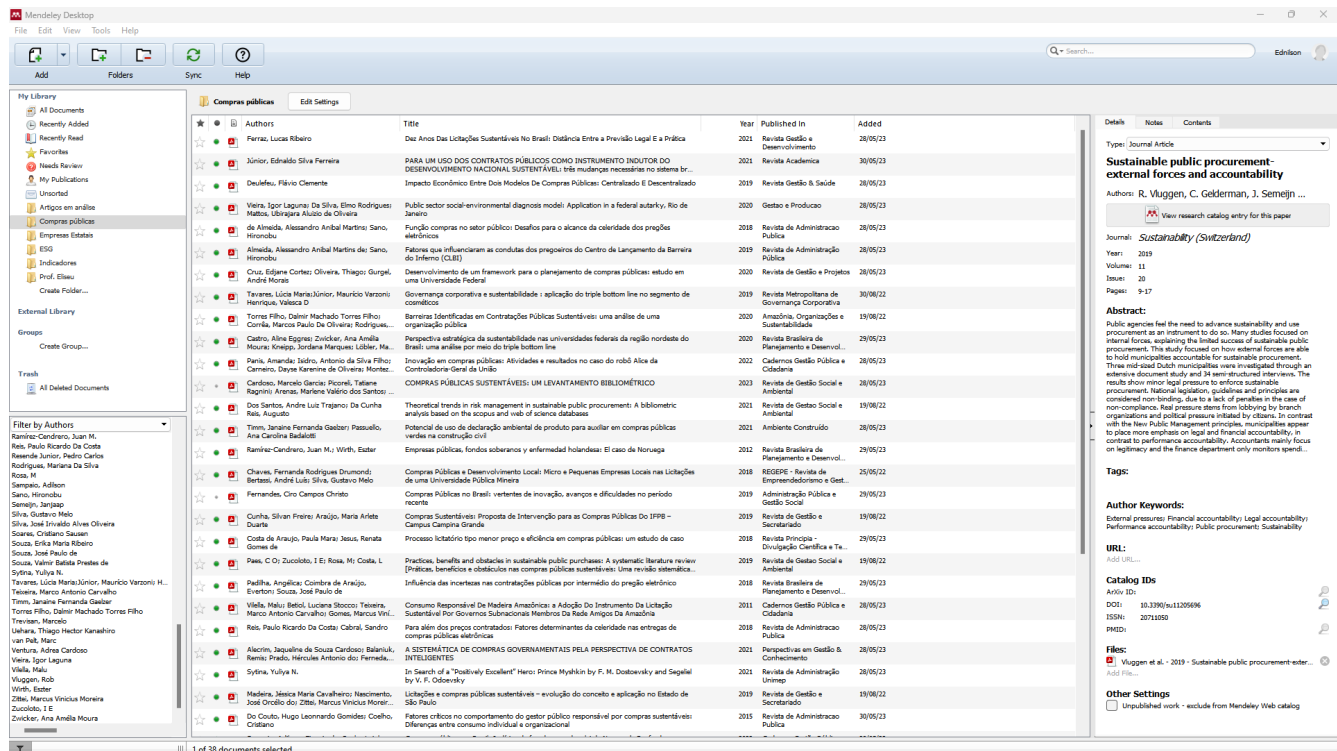
A busca por artigos e textos foi conduzida no intervalo de tempo compreendido entre janeiro e fevereiro de 2023. Devido à natureza das temáticas abordadas, as quais envolvem acontecimentos e questões contemporâneas, adotou-se o critério de inclusão de publicações dos últimos cinco anos, além da incorporação da literatura de referência nas áreas pertinentes.

No estágio inicial, a leitura dos títulos e a identificação de textos com temas não relacionados à gestão, com ausência de referências bibliográficas e com o foco exclusivo em abordagens empíricas ou modelagem auxiliaram no processo de exclusão de textos. Posteriormente, os resumos e as palavras-chave foram analisados com o intuito de identificar trabalhos alinhados aos temas de interesse. Ao final, foram selecionados títulos de artigos, dissertações, teses e livros, tanto em inglês quanto em português.

### 5.3 FICHAMENTO

Antes de iniciar o processo de fichamento, os artigos foram inseridos e organizados utilizando o *software Mendeley Desktop* versão 1.19.8 (Figura 10), contendo os dados de todos os documentos identificados, incluindo tema, ano de publicação, título, autores, idioma, revista e base de dados. Após a seleção dos títulos na etapa 5.2, o próximo passo foi realizar o fichamento, conforme descrito na Etapa 5.3.

**Figura 10 – Gerenciador e organizador de artigos Mendeley Desktop**



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), o fichamento consiste na prática de registrar, em fichas (seja eletronicamente ou manualmente), o material essencial para compreender um determinado tema. Esse procedimento facilita a localização das informações, evitando a necessidade de consultar novamente as fontes originais. O fichamento de citação envolve a reprodução exata dos trechos que serão posteriormente utilizados no trabalho. No processo de leitura e estudo, todos os documentos foram examinados e as partes consideradas mais relevantes e importantes para as temáticas da pesquisa foram destacadas. Algumas das passagens textuais fichadas foram incorporadas nos capítulos 2, 3 e 4 deste estudo, formando o embasamento teórico.

Seguindo as orientações de Gil (2017), as partes selecionadas foram transcritas para um novo documento e organizadas, incluindo cabeçalho, referência bibliográfica e texto. O texto das fichas consiste na transcrição literal das partes selecionadas, complementadas por comentários que expressam o propósito da obra. Em seguida, foi elaborado um sumário provisório para fornecer uma estrutura lógica ao trabalho, seguido pela redação do

embasamento teórico.

#### 5.4 PROPOSIÇÃO DE MODELO TEÓRICO DE DIAGNÓSTICO

No desenvolvimento da pesquisa voltada para o tema *Environmental, Social and Governance* e Compras Públicas, foi proposta uma integração de modelos de *frameworks* em ESG, que somam os padrões e as práticas da área ambiental, social e de governança com a área de compras públicas, com finalidade de desenhar indicadores de sustentabilidade. Os modelos apresentados no referencial teórico que serviram de embasamento para a concepção da proposta foram a GRI, o SASB, o Pacto Global da ONU/Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P e os modelos que orientam as contratações públicas ligados ao ESG (*Environmental* - Guia Nacional de Contratações Sustentáveis, *Social* - Guia de Boas Práticas para Gestão da Ética e *Governance* - Lei das empresas estatais - Lei nº13.303/2016).

Os modelos apresentados são bastante similares, porém cada um tem suas particularidades. Foram criados com base em diferentes situações reais, mas suas características refletem aspectos que se conectam entre si. Diante disso, foi sugerido um novo modelo que leva em conta as semelhanças entre esses modelos e buscou preencher possíveis lacunas de cada um deles.

No primeiro momento, denominado Etapa 1 - Integração, apresentaram-se os *frameworks* com suas respectivas práticas mensuradas por meio dos indicadores e critérios em cada uma das colunas abaixo. No segundo momento, denominado Etapa 2 – Consolidação, estruturou-se o modelo proposto de indicador diagnóstico por dimensão.

- Etapa 1 – Integração: Nesta fase foram integrados os *frameworks* (GRI-300, SASB, PACTO GLOBAL / A3P e COMPRAS PÚBLICAS) para cada uma das dimensões Ambiental, Social e Governança. Essa integração consistiu em um espelhamento lado a lado de cada *framework*, possibilitando a comparação dos indicadores e critérios semelhantes, e resultando na produção de novos indicadores e critérios a serem utilizados na Etapa 2 – Consolidação, sem as lacunas que os frameworks individualmente poderiam apresentar.

Etapa de integração, dimensão ambiental:

**Quadro 04 – Indicador materiais**

GRI - 300		SASB		PACTO GLOBAL / A3P		COMPRAS PÚBLICAS	
INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS
MATERIAIS	Materiais utilizados por tipo e peso	FORNECIMENTO E EFICIÊNCIA DE MATERIAIS	Origens dos materiais	USO RACIONAL DOS RECURSOS NATURAIS E BENS PÚBLICOS	Consumo de materiais de expediente	MATERIAIS E INSUMOS	Material reciclado
	Materiais reciclados e reutilizados		Certificado de sustentabilidade				Certificado de sustentabilidade
	Consumo de água por fonte		Redução de uso de materiais				Origem dos materiais
	Reciclagem, reuso e descarte de água		Programas de reutilização		Uso e reuso de Equipamentos		Ausência de substâncias perigosas
	Consumo de energia por fonte		Crítérios de seleção de materiais		Consumo total de papel		
	Emissões de gases de efeito estufa (GEE) por tipo		Divulgação dos materiais sustentáveis		Uso de papel reciclado		
	Emissões de outros poluentes		Performance da cadeia de suprimentos		Impressão frente e verso		
	Resíduos gerados por tipo		Impacto dos materiais		Manutenção preventiva		
	Resíduos reciclados, reutilizados e dispostos		Melhoria contínua dos materiais		Descarte de bens (leilão, doação e reciclagem)		

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

**Quadro 05 – Indicador energia e água**

GRI - 300		SASB		PACTO GLOBAL / A3P		COMPRAS PÚBLICAS		
INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	
ENERGIA	Consumo de energia por tipo	GERENCIAMENTO DE ENERGIA	Fontes de energia	USO RACIONAL DOS RECURSOS NATURAIS E BENS PÚBLICOS	Consumo total de energia	EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E HÍDRICA	Selo procel A	
	Intensidade energética		Intensidade do consumo de energia		Intensidade do uso de energia		Eficiência energética em diferentes modos de operação	
	Redução do consumo de energia		Eficiência energética		Uso de energias renováveis			
	Fontes renováveis de energia		Percentual de energia renovável					
	Investimentos em eficiência energética		Redução de combustíveis fósseis					
ÁGUA E EFLUENTES	Retirada de água por fonte	GESTÃO DE ÁGUA E ÁGUAS RESIDUAIS	Retirada de água por fonte		USO RACIONAL DOS RECURSOS NATURAIS E BENS PÚBLICOS	Reuso e reciclagem de água	Consumo de água	
	Consumo de água por tipo		Intensidade do consumo de água			Consumo total de água		metas de redução de água
	Reciclagem e reuso de água		Reciclagem e reuso de água			Intensidade do consumo de água		Tecnologia de economia de água e reuso
	Qualidade da água descartada		Descarga de efluentes				Campanhas de conscientização	
	Efluentes lançados por tipo		Poluição da água					
			Monitoramento da qualidade da água					
			Volume de efluentes gerados					
			Tratamento de efluentes					
			Emissões de poluentes					

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

**Quadro 06 – Indicador biodiversidade**

GRI - 300		SASB		PACTO GLOBAL / A3P		COMPRAS PÚBLICAS		
INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	
BIODIVERSIDADE	Impactos da empresa na biodiversidade	IMPACTOS ECOLÓGICOS	Áreas de impacto	PRÁTICAS AMBIENTAIS CORRETAS	Certificações de gestão ambiental	PRÁTICAS AGRÍCOLAS SUSTENTÁVEIS	Agricultura orgânica	
	Habitats naturais protegidos.		Espécies ameaçadas				Práticas de ecoeficiência e tecnologias limpas	Redução de uso de agrotóxicos
	Espécies ameaçadas pela empresa		Perda de habitat		Monitoramento e controle da poluição ambiental			Certificação de bem-estar animal
	Iniciativas para proteger a biodiversidade		Conversão de terra natural					Sistemas de produção que minimizam impacto ambiental
			Degradação do solo					
			Desmatamento					
			Programa de proteção da biodiversidade		Agroecologia			
			Compensação ambiental					

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### Quadro 07 – Indicador emissões

GRI - 300		SASB		PACTO GLOBAL / A3P		COMPRAS PÚBLICAS	
INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS
EMISSÕES	Emissões diretas de Gases de Efeito de Estufa (GEE) por tipo	EMISSÕES GEE	Emissões diretas	MINIMIZAÇÃO DE GASES DE EFEITO ESTUFA	Transporte com menor emissão	LOGÍSTICA E TRANSPORTE (EMISSÕES)	Modal de transporte priorizando menor emissão de carbono
	Intensidade de emissões de GEE		Emissões indiretas de energia		Rota com menor distância		Distância percorrida e otimização da rota
	Redução de emissões de GEE		Emissões indiretas da cadeia de valor		Incentivo a biocombustíveis		Biocombustíveis, veículos elétricos ou híbridos
	Emissões de outros poluentes		Intensidade das emissões		Abastecimento em empresas com práticas sustentáveis		Combustíveis fósseis com menor emissão de carbono

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### Quadro 08 – Indicador resíduos

GRI - 300		SASB		PACTO GLOBAL / A3P		COMPRAS PÚBLICAS	
INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS
RESÍDUOS	Resíduos gerados por tipo	GESTÃO DE RESÍDUOS	Tipos e quantidades de resíduos gerados	GESTÃO ADEQUADA DOS RESÍDUOS GERADOS	Quantidade e tipos de resíduos gerados	GESTÃO DE RESÍDUOS	Compra de produtos com menor quantidade de embalagem
	Resíduos reciclados, reutilizados e dispostos		Perigosidade dos resíduos		Destinação dos resíduos		Aquisição de produtos duráveis e reutilizáveis
	Impactos dos resíduos		Aterros sanitários		Segregação dos resíduos		Práticas de consumo consciente
	Iniciativas para reduzir a geração de resíduos		Incineração		Licenciamento e controle		Reutilização de produtos
			Reciclagem		Monitoramento e avaliação		Reciclagem de resíduos
			Taxa de reciclagem		Educação ambiental		Destinação final adequada
			Materiais reciclados				Priorização de aterros sanitários licenciados

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

**Quadro 09 – Indicador fornecedores**

GRI - 300		SASB		PACTO GLOBAL / A3P		COMPRAS PÚBLICAS	
INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS
FORNECEDORES	Valor de compras por tipo de fornecedor e localização	GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO	Estratégia na gestão da sustentabilidade da cadeia de suprimentos	LICITAÇÕES SUSTENTÁVEIS	Política ambiental documentada	COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS	Licitação de acordo com as leis e normas ambientais
	Práticas de compras sustentáveis implementadas		Identificar e avaliar riscos ambientais na cadeia de suprimentos		Capacitação dos servidores para gestão ambiental		Licitante com licença ambiental
	Proporção de fornecedores avaliados com base em critérios sociais e ambientais		Engajamento com fornecedores para promover sustentabilidade		Priorização de produtos com menor impacto ambiental		Licitante possui política ambiental documentada
	Impactos significativos na cadeia de suprimentos		Critérios ambientais na seleção de fornecedores		Inclusão de critérios ambientais nos processos de compras		Inclusão de critérios ambientais nas licitações
	Ações tomadas para mitigar impactos na cadeia de suprimentos		Capacitação dos compradores em sustentabilidade		Exigência de certificações e rótulos ecológicos		Fornecedores comprometidos com sustentabilidade
	Participação em iniciativas de compras sustentáveis		Monitoramento do desempenho dos fornecedores em relação a sustentabilidade		Priorização de fornecedores que demonstrem compromissos com a sustentabilidade		Exigência de certificações ambientais e rótulos ecológicos

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

**Quadro 10 – Indicador conformidade ambiental**

GRI - 300		SASB		PACTO GLOBAL / A3P		COMPRAS PÚBLICAS	
INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS
CONFORMIDADE AMBIENTAL	Incidentes de não conformidade ambiental	Não existe indicador correspondente	Não existe critério correspondente	CONFORMIDADE AMBIENTAL	Classificação dos órgãos por conformidade	CONFORMIDADE AMBIENTAL	Cumprimento de leis e normas ambientais
	Sanções por não conformidade ambiental				Multa, embargo, interdição e termo de ajustamento de conduta		Licenciamento ambiental

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### Quadro 11 – Indicador qualidade do ar

GRI - 300		SASB		PACTO GLOBAL / A3P		COMPRAS PÚBLICAS	
INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS	INDICADOR	CRITÉRIOS
Não existe indicador correspondente	Não existe critério correspondente	QUALIDADE DO AR	Emissões de poluentes atmosféricos	QUALIDADE DO AR	Monitoramento de qualidade do ar	QUALIDADE DO AR	Priorizar empresas com certificação LEED
			Monitoramento de qualidade do ar		Divulgação do monitoramento do ar		Priorizar empresas com baixas emissões de gases de efeito estufa
			Gestão da qualidade do ar		Medidas para melhorar a qualidade do ar		Priorizar produtos e serviços com baixa emissão de compostos orgânicos voláteis
			Impactos na saúde e no meio ambiente		Conscientização das pessoas		Monitoramento da qualidade do ar no ambiente de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

- Etapa 2 – Consolidação: Nesta fase foram consolidados os indicadores e critérios apresentados na integração dos *frameworks* (GRI-300, SASB, PACTO GLOBAL / A3P e COMPRAS PÚBLICAS) para cada uma das dimensões Ambiental, Social e Governança. A consolidação consistiu na avaliação dos indicadores quanto à semelhança, repetição e possíveis lacunas de cada modelo, possibilitando a proposição de um novo modelo de diagnóstico teórico, conforme apresentado nos Quadros 12, 13 e 14.

Modelo de diagnóstico teórico para indicador na dimensão ambiental:

### Quadro 12 – Modelo de diagnóstico teórico ambiental

MODELO DE DIAGNÓSTICO AMBIENTAL		
Dimensão	Indicadores	Critérios
ENVIRONMENTAL	Materiais	Consumo
		Reciclagem
		Certificado de sustentabilidade
	Energia	Consumo
		Eficiência energética
		Uso de fonte renováveis
	Água	Consumo

		Metas de redução
		Campanhas de conscientização
	Biodiversidade	Impacto da empresa na biodiversidade
		<i>Habitats</i> naturais protegidos
		Certificações de boas práticas
	Emissões	Modal de transporte com menor emissão de carbono
		Otimização de rotas
		Veículos elétricos ou híbridos
	Resíduos	Compra de produtos com menor quantidade de embalagens
		Resíduos gerados por tipo
		Tratamento de resíduos (destinação final ou reciclagem)
	Conformidade ambiental	Licenciamento ambiental
		Cumprimento de normas ambientais
		Sansões por não conformidade ambiental
	Fornecedores	Inclusão de critérios ambientais nas compras públicas
		Política ambiental documentada
		<i>Due Diligence</i>
	Qualidade do ar	Monitoramento de qualidade do ar
		Medidas para melhorar a qualidade do ar
		Conscientização das pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Modelo de diagnóstico teórico para indicador na dimensão social:

### Quadro 13 – Modelo de diagnóstico teórico social

MODELO DE DIAGNÓSTICO SOCIAL		
Dimensão	Indicadores	Critérios
SOCIAL	Direitos humanos	Respeito aos direitos humanos
		Combate ao trabalho escravo e infantil
		Acessibilidade
	Práticas trabalhistas	Salários justos e compatíveis com o mercado
		Condições de trabalho, saúde e segurança no trabalho
		Liberdade de associação e do direito à negociação coletiva

	Diversidade e igualdade de oportunidades	Não discriminação de gênero
		Igualdade de oportunidades
		Promoção de ambiente de trabalho diverso e inclusivo
	Transparência e responsabilidade social	Prestação de contas sobre impactos sociais
		Ações de responsabilidade social na comunidade
		Diálogo com os <i>stakeholders</i>
	Segurança de dados	Informar os indivíduos sobre dados coletados
		Tomar medidas adequadas para proteger os dados
		Conhecimento da LGPD
	Promoção da ética	Promoção de uma cultura de ética e integridade em toda a empresa
		Implementação de mecanismos para denunciar e investigar violações éticas
		Treinamento dos colaboradores sobre princípios éticos da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Modelo de diagnóstico teórico para indicador na dimensão governança:

#### Quadro 14 – Modelo de diagnóstico teórico de governança

MODELO DE DIAGNÓSTICO GOVERNANÇA		
Dimensão	Indicadores	Critérios
GOVERNANCE	Governança corporativa	Estrutura de governança
		Composição do conselho de administração e seus comitês
		Papel do conselho de Administração na Sustentabilidade
	Compliance	Programa de compliance
		Código de conduta
		Canais de denúncia
	Integridade	Sistema de integridade
		Práticas de combate a corrupção
		Relatórios de avaliação
	Gestão de riscos	Identificação de riscos
		Avaliação de riscos
		Oportunidades na governança
	Auditoria interna	Análise dos controles internos

		Avaliação da estrutura e processos de governança
		Sustentabilidade integrada na gestão
	Transparência	Informações da empresa
		Canais de divulgação
		Mecanismos de participação dos <i>stakeholders</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

## 5.5 ANÁLISE TEXTUAL

Nesta etapa, foi empregada uma metodologia de análise textual para avaliar documentos e transcrições relacionados a ESG e compras públicas, armazenados em forma de fichamento, conforme detalhado no subtópico 5.3. A análise dos dados textuais, também conhecida como análise lexical, buscou integrar os domínios qualitativo e quantitativo, aplicando técnicas estatísticas a dados essencialmente qualitativos (Camargo et al., 2013). Com base nos dados fichados, foi construído um corpus textual, exemplificado na Figura 11:

**Figura 11 – Corpus Textual**

\*\*\*\* \*T1

O contexto corporativo hoje não mais se limita a interpretações simplistas dos números econômicos, obrigando às empresas a avaliarem e adequarem seus controles gerenciais às realidades mais abrangentes que suas limitações econômico-financeiras. Acerca disto, descreve que outro conjunto de motivos que intensifica a presença da RSC é a mudança dos atributos-chave para o sucesso empresarial. Tais mudanças, inclusive, tendem a elevar a necessidade de uma articulação entre as políticas e ações de RSC e o perfil estratégico das empresas. A responsabilidade social tem se mostrado como elemento formador da identidade da marca das corporações. Sobre este aspecto, informa que ao assumir o compromisso ético de inserir as temáticas das expectativas da sociedade na estratégia mercadológica e pautar a gestão do sistema de identidade de marca por uma proposta de valor que inclui a responsabilidade social como elemento impulsionador de relacionamentos duradouros, as empresas podem evidenciar nas suas práticas os conceitos analisados. A temática da Responsabilidade Social, entretanto, também teve alicerce fora do ambiente corporativo. Mais precisamente na diminuição da atuação dos Estados nacionais ao longo do tempo. O papel definido antes para o Estado foi parcial e compulsoriamente migrado para as empresas, principalmente em locais em que a ausência do Estado implica em ausência de serviços. Assim, em algumas economias, locais ou regionais, o papel social do empresário chega aos limites do papel básico do Estado, como saúde, educação e saneamento. Sustentabilidade se refere ao desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades. Sustentabilidade empresarial é muitas vezes definido como o gerenciamento do resultado financeiro triplo, um processo pelo qual as empresas gerenciam seus riscos financeiros, sociais e ambientais. A descrição de um modelo de Gestão ESG requer atenção às três áreas pertinentes: meio ambiente, sociedade e governança. Esta complexa avaliação envolve uma engrenagem, em que os resultados corporativos são avaliados e validados sob a influência de muitos indicadores, abordados como medidas de desempenho. se relatam tais medidas. A temática ESG - do inglês Environmental, social and Governance, tem sua gênese no estudo intitulado "Quem se importa, ganha." de 2005, que impôs uma profunda influência sobre os gestores de ativos que se concentram especialmente nos mercados institucionais mandatários. Sendo, pois, o discurso ESG caracterizado por orientações mais éticas e auditáveis, então poderia ser suposto que as empresas se aderirem a ele como orientação básica de suas operações, traduzindo as ações de empresas signatárias mais atenção de investidores afirmam que até noventa por cento dos investidores do milênio e quase setenta e cinco por cento das mulheres estão interessados em investimentos ESG.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A construção do *corpus* textual foi conduzida conforme as diretrizes da NBR 6028 (2021), que estabelece normas para a elaboração de resumos. O processo seguiu os seguintes passos:

1. Exclusão dos dados de referência dos artigos;
2. Remoção das informações dos autores;
3. Eliminação de símbolos e abreviações não usuais (fórmulas, equações, diagramas, entre outros);
4. Formulação de um *corpus* textual em forma de sequência de frases concisas e afirmativas, evitando-se a mera enumeração de tópicos (preferencialmente, em um único parágrafo); e,
5. Utilização da voz ativa e do verbo na terceira pessoa do singular.

Adicionalmente, foi empregado espaçamento simples, com parágrafos unificados. Inicialmente, o *corpus* foi constituído por meio da seleção e organização dos títulos encontrados em língua portuguesa, relacionados a ESG e compras públicas.

Posteriormente, para lidar com o vasto *corpus* reunido, foram realizadas simulações utilizando o IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). Esse *software* livre e de código aberto, que opera utilizando o ambiente estatístico R e a linguagem Python, é capaz de realizar uma gama de análises de dados textuais, incluindo a frequência de palavras e a análise de similitude, produzindo resultados como nuvens de palavras e gráficos hierárquicos (Camargo *et al.*, 2013).

A primeira análise realizada foi a Análise de Similitude, fundamentada na teoria dos grafos, que identifica as co-ocorrências entre palavras, evidenciando as relações de conectividade entre elas (Camargo; Justo, 2013). Para a execução dessa análise, foram seguidos os seguintes procedimentos:

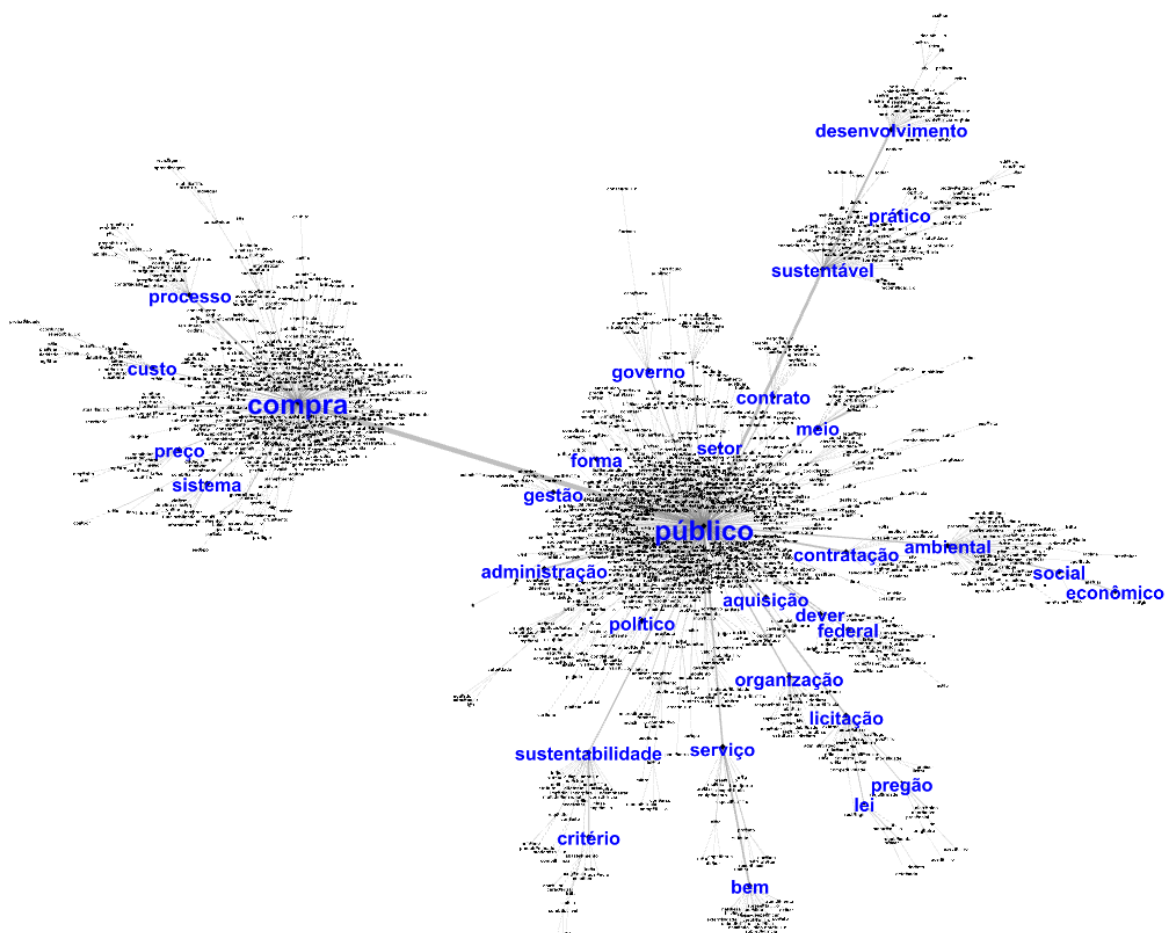
- (1) a ativação da lematização para abranger as raízes e variantes das palavras;
- (2) a configuração das propriedades para incluir adjetivos, substantivos, verbos e outras formas relevantes;
- (3) a utilização de escores de concorrência para avaliar a força da associação entre termos;
- (4) a escolha de apresentações gráficas adequadas;
- (5) a exclusão de arestas curvas nos gráficos;





O Gephi é uma ferramenta de código aberto e gratuita, utilizada para explorar e manipular redes. Ele formula uma representação gráfica aprimorada dos nós e arestas em redes de palavras. Esse *software* permite a interação dinâmica com a rede, possibilitando a manipulação e o destaque dos nós, resultando em um grafo visualmente mais claro (Bastian; Heymann; Jacomy, 2009). Após a exportação dos dados, foram realizadas algumas modificações no grafo, como a exibição dos rótulos dos nós, a escolha da distribuição — optando-se pela série Yifan Hu Proporcional — e o ajuste de propriedades, como a distância ideal. Além disso, foram destacadas as palavras conectadas ao nó central que apresentavam uma frequência igual ou superior a 80. A Figura 14 ilustra o grafo resultante dessa configuração.

**Figura 14** – Grafo de compras públicas gerado no Gephi



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para o *corpus* textual de ESG, foram obtidas as seguintes descrições: padrão de codificação de caracteres UTF-8; total de 36 textos; 1.043 segmentos de texto; cerca de 37.689 ocorrências de palavras; 4.866 formas; e um percentual de 49,73% de palavras que ocorreram apenas uma vez. A Figura 15 ilustra a captura de tela da descrição realizada no Iramuteq.

**Figura 15** – Descrição do *corpus* textual de ESG no Iramuteq

Descrição do corpus	
Nom	Corpus ESG1_corpus_1
Idioma	portuguese
Definir caracteres	utf-8
originalpath	C:\Users\ed_21\OneDrive\Área de Trabalho\Corpus ESG1.txt
pathout	C:\Users\ed_21\OneDrive\Área de Trabalho\Corpus ESG1_corpus_1
date	Thu Aug 29 22:00:47 2024
time	0h 0m 1s
Paramètres	
ucemethod	1
ucesize	40
keep_caract	^a-zA-Z0-9àÀáÂãÄåÄäæÉèÊëËìíîïóÔõÖöØøÙúÛüÜýÚÿÇçBœŒ'ñÑ.,;!?'_-
expressions	1
Statistiques	
Number of texts	36
Number of text segments	1043
occurrences	37689
Number of forms	4866
Número de hapax	2420 - 49.73 % des formes - 6.42 % des occurrences

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).





No tratamento de dados para a construção de grafos que representam redes reais (como redes semânticas, sociais ou, neste caso, redes de palavras), é comum o uso de algoritmos que visam otimizar a distribuição dos elementos, facilitando a visualização dos nós e das arestas dentro da área do grafo. Nesse contexto, foi aplicado o algoritmo de distribuição Yifan Hu Proporcional. De acordo com Taveira (2019), o Gephi oferece tanto o Yifan Hu (multinível) quanto o Yifan Hu Proporcional. O algoritmo Yifan Hu segue uma abordagem multinível, que ajuda a evitar mínimos locais nas co-ocorrências de palavras na rede, equilibrando eficientemente as forças de curto e longo alcance. A versão Proporcional do Yifan Hu é semelhante ao modelo multinível, mas ajusta os vértices proporcionalmente dentro da área do grafo. A diferença em termos de velocidade de cálculo e precisão entre os dois é mínima. As distribuições geradas pelo Yifan Hu Proporcional são especialmente úteis para a visualização de redes, complementando as análises estatísticas das frequências de palavras no *corpus* textual.

Conforme Taveira (2019), diferentemente de outros algoritmos, no Gephi, o Yifan Hu é interrompido automaticamente após sua execução. Inicialmente, ele agrupa os nós e, em seguida, aplica uma lógica baseada em forças, similar a outros *layouts* guiados por força (ou pesos de arestas), fundamentando-se nas semelhanças ou diferenças dos dados. Esse método permite ajustar os padrões para dar mais ênfase à independência entre os vértices ou considerar a proximidade entre eles. Além disso, algumas análises estatísticas gerais da rede de palavras gerada no Gephi são importantes:

- **Análise de compras públicas:** o grau médio da rede foi de 1,999, indicando que, em média, cada nó possui aproximadamente duas conexões. O diâmetro da rede foi de 10, o que significa que os pontos mais distantes estão conectados ao centro por meio de até dez nós intermediários. A densidade da rede, que varia de 0 a 1 e indica o nível de interconexão dos nós, foi de 0,001, demonstrando que a rede não é densa. A modularidade, que mede a tendência de formação de comunidades dentro da rede, também variando de 0 a 1, foi de 0,732. Por fim, a análise dos componentes conectados revelou um valor de 1, confirmando que a rede é composta por apenas um componente.

- **Análise de ESG:** o grau médio da rede foi de 1,998, indicando que, em média, cada nó possui aproximadamente duas conexões. O diâmetro da rede foi de 10, o que significa que os pontos mais distantes estão conectados ao centro por meio de até dez nós intermediários. A densidade da rede, que varia de 0 a 1 e indica o nível de interconexão entre os nós, foi de 0,002, demonstrando que a rede não é densa. A modularidade, que mede a tendência de formação de comunidades dentro da rede, também variando de 0 a 1, foi de 0,599. Por fim, a análise dos componentes conectados revelou o valor de 1, confirmando que a rede é composta por apenas um componente.

## 5.6 VALIDAÇÃO DO MODELO DE DIAGNÓSTICO

Nesta etapa da pesquisa, foram realizadas análises da relação entre as fases do modelo diagnóstico proposto e as palavras que surgiram com maior frequência no Iramuteq. Esse procedimento permitiu embasar os achados do estudo de forma quantitativa, contribuindo para ampliar a discussão dos resultados encontrados pelo modelo diagnóstico. Dessa forma, foi possível compreender as etapas do modelo em relação às palavras mais frequentes, especialmente, para identificar possíveis lacunas e melhorar a assertividade do instrumento de pesquisa.

Nos quadros 15, 16 e 17, são apresentados os critérios estabelecidos no modelo diagnóstico teórico e as palavras com maior frequência e similitude, analisadas por meio do Iramuteq. Conforme indicado nos quadros, as palavras repetidas mais de 80 vezes no referencial teórico mostram similitude com os critérios escolhidos no modelo teórico para a elaboração e validação do instrumento de pesquisa.

**Quadro 15 – Validação do Modelo de diagnóstico teórico ambiental**

MODELO DE DIAGNÓSTICO TEÓRICO AMBIENTAL			PALAVRAS DE FREQUÊNCIA (Relação dos elementos)
Dimensão	Indicadores	Critérios	
ENVIRONMENTAL	Materiais	Consumo	Consumo (67) Reduzir (92) Recurso (112) Compra (392) Ambiental (333) Processo (229) Ambiental (333) Financeiro (163) Compra (392) Impacto (147) Sustentabilidade (267) Licitação (143) Compra (392) Custo (146)
		Reciclagem	
		Certificado de sustentabilidade	
	Energia	Consumo	Consumo (87) Reduzir (92) Recurso (112) ESG (355) Ambiental (333) Sustentável (309) Financeiro (163) Custo (146)
		Eficiência energética	
		Uso de fonte renováveis	
	Água	Consumo	Consumo (87) Sustentável (309) Ambiental (333) Financeiro (163) Custo (146) Recurso (112) Reduzir (92)
		Metas de redução	
		Campanhas de conscientização	
	Biodiversidade	Impacto da empresa na biodiversidade	Ambiental (333) Sustentável (309) ESG (355) Contratação (170) Impacto (147) Custo (146) Recurso (112)
		<i>Habitats</i> naturais protegidos	
		Certificações de boas práticas	
	Emissões	Modal de transporte com menor emissão de carbono	ESG (355) Sustentável (309) Ambiental (333) Impacto (147) Custo (146)
		Otimização de rotas	
		Veículos elétricos ou híbridos	
	Resíduos	Compra de produtos com menor quantidade de embalagens	Compra (392) Ambiental (333) ESG (355) Processo (229) Impacto (147) Custo (146) Recurso (112)
		Resíduos gerados por tipo	
		Tratamento de resíduos (destinação final ou reciclagem)	

	Conformidade ambiental	Licenciamento ambiental	ESG (355) Ambiental (333) Contratação (170) Lei (81) Recurso (112) Governo (101)	
		Cumprimento de normas ambientais		
		Sanções por não conformidade ambiental		
	Fornecedores	Inclusão de critérios ambientais nas compras públicas	<i>Due Diligence</i>	Empresa (572) Ambiental (333) Social (268) Desempenho (237) Contratação (170) Financeiro (163) Mercado (160) Preço (104) Relatório (83) Lei (81) Serviço (169) Aquisição (122) Licitação (143) Governo (101) Contrato (96) Produto (96) Qualidade (80) Stakeholders (80)
		Política ambiental documentada		
	Qualidade do ar	Monitoramento da qualidade do ar		Ambiental (333) ESG (355) Social (268) Ambiente (121) Qualidade (80)
		Medidas para melhorar a qualidade do ar		
		Conscientização das pessoas		

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

**Quadro 16 – Validação do Modelo de diagnóstico teórico social**

MODELO DE DIAGNÓSTICO SOCIAL			PALAVRAS DE FREQUÊNCIA (Relação dos elementos)
Dimensão	Indicadores	Critérios	
SOCIAL	Direitos humanos	Respeito aos direitos humanos	Público (502) ESG (355) Social (268)
		Combate ao trabalho escravo e infantil	
		Acessibilidade	
	Práticas trabalhistas	Salários justos e compatíveis com o mercado	Empresa (572) Mercado (160) Ambiente (121) Lei (81) Financeiro (163) Social (268)
		Condições de trabalho, saúde e segurança no trabalho	
		Liberdade de associação e do direito à negociação coletiva	
	Diversidade e igualdade de oportunidades	Não discriminação de gênero	ESG (355) Contratação (170) Ambiente (121)
		Igualdade de oportunidades	

		Promoção de ambiente de trabalho diverso e inclusivo	Responsabilidade (91)
	Transparência e responsabilidade social	Prestação de contas sobre impactos sociais	Público (502) ESG (355) Sustentável (309) Social (268) Informação (159) Impacto (147) Divulgação (106) Relatório (83) Financeiro (163) Responsabilidade (91) Stakeholders (80)
		Ações de responsabilidade social na comunidade	
Diálogo com os <i>stakeholders</i>			
	Segurança de dados	Informar os indivíduos sobre dados coletados	Contratação (170) Informação (159) Divulgação (106) Lei (81) Financeiro (163)
		Tomar medidas adequadas para proteger os dados	
		Conhecimento da LGPD	
	Promoção da ética	Promoção de uma cultura de ética e integridade em toda a empresa	Empresa (572) Governança (103) Administração (117) Político (117) Lei (81) Stakeholders (80)
		Implementação de mecanismos para denunciar e investigar violações éticas	
		Treinamento dos colaboradores sobre princípios éticos da empresa	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### Quadro 17 – Validação do Modelo de diagnóstico teórico de governança

MODELO DE DIAGNÓSTICO GOVERNANÇA			PALAVRAS DE FREQUÊNCIA (Relação dos elementos)
Dimensão	Indicadores	Critérios	
GOVERNANCE	Governança corporativa	Estrutura de governança	Empresa (572) ESG (355) Sustentável (309) Organização (216) Gestão (159) Corporativo (158) Administração (117) Político (117) Governança (103) Governo (101) Relatório (83) Lei (81) Resultado (97) Stakeholders (80)
		Composição do conselho de administração e seus comitês	
		Papel do conselho de Administração na Sustentabilidade	
	Compliance	Programa de compliance	ESG (355) Processo (229) Divulgação (106) Sistema (97)
		Código de conduta	
		Canais de denúncia	

	Integridade	Sistema de integridade	Compra (392) Social (268) Processo (229) Relatório (83) Político (117) Sistema (97)
		Práticas de combate a corrupção	
		Relatórios de avaliação	
	Gestão de riscos	Identificação de riscos	Compra (392) ESG (355) Desempenho (237) Processo (229) Gestão (159) Econômico (121) Governança (103) Custo (146)
		Avaliação de riscos	
		Oportunidades na governança	
	Auditoria interna	Análise dos controles internos	Sustentável (309) Sustentabilidade (267) Governança (103) Lei (81)
		Avaliação da estrutura e processos de governança	
		Sustentabilidade integrada na gestão	
	Transparência	Informações da empresa	Empresa (572) ESG (355) Informação (159) Social (268) Organização (216) Divulgação (106) Responsabilidade (91) Resultado (97) Stakeholders (80)
		Canais de divulgação	
		Mecanismos de participação dos <i>stakeholders</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### 5.6.1. Elaboração do instrumento de pesquisa

A partir dos modelos concebidos e da validação do modelo, foram formuladas as indagações do instrumento de investigação. Optou-se pelo questionário como instrumento de coleta de dados, conforme abordado por Gil (2017), ao denominá-lo como um conjunto de perguntas apresentadas por escrito ao entrevistado para que ele as responda. O questionário destaca-se como uma ferramenta ágil e acessível para a obtenção de informações, visto que dispensa a necessidade de treinamento dos entrevistadores e pode ser aplicado por meio eletrônico (Gil, 2017; Prodanov; Freitas, 2013).

O questionário aplicado foi distribuído por meio do aplicativo *Google Forms* e disponibilizado *online* aos participantes. Ademais, foi oferecida a alternativa de resposta física, caso houvesse alguma restrição. As questões foram de múltipla escolha, com respostas em

uma escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), visando avaliar o grau de concordância com os itens abordados. A expectativa é que isso viabilize a identificação de padrões e a elaboração de um plano de ação.

A escala Likert foi introduzida por Rensis Likert em 1932. Em sua pesquisa, Likert empregou uma escala de um a cinco pontos, demonstrando sua capacidade de capturar informações mais detalhadas que outros métodos (Bermudes *et al.*, 2016). A escala é capaz de avaliar tanto o direcionamento quanto a intensidade das atitudes. Essa abordagem de mensuração tem sido amplamente adotada e reconhecida pela comunidade acadêmica e pelos profissionais do mercado (Sanches *et al.*, 2011).

Conforme Oliveira (2009), a escala oferece orientação sobre a postura do entrevistado frente às afirmações apresentadas, embora sua interpretação dependa do respondente. Cada afirmativa elaborada é associada a uma dimensão e a um ou mais indicadores que norteiam as perguntas, relacionados aos critérios concebidos. Assim, o instrumento pode ser empregado tanto para análise quanto para o diagnóstico. O Quadro abaixo apresenta um esboço do instrumento de pesquisa (questionário) para a dimensão *Environmental*:

**Quadro 18 - Questionário da dimensão *Environmental***

DIMENSÃO	INDICADOR	Responda o quanto você concorda com a afirmativa abaixo, tendo em vista as compras públicas e ações realizadas pela empresa Estatal	Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
ENVIRONMENTAL	Materiais	A empresa consome materiais de forma consciente, evitando desperdícios.					
		A empresa faz esforços para reciclar materiais sempre que possível.					
		A empresa busca adquirir produtos com certificado de sustentabilidade.					
	Energia	A empresa faz esforços para reduzir o consumo de energia.					
		A empresa adota medidas de eficiência energética, como o uso de lâmpadas LED e aparelhos eletrodomésticos de baixo consumo energético.					

	A empresa utiliza fontes de energia renovável, como energia solar ou eólica.						
Água	A empresa faz esforços para reduzir o consumo de água.						
	Existem metas de redução do consumo de água na empresa.						
	A empresa faz campanhas de conscientização do uso de água. (Exemplo: cartazes e palestras).						
Biodiversidade	A empresa adota práticas para reduzir o impacto sobre a biodiversidade, como estudos ambientais e projetos com implementação de critérios sustentáveis.						
	A empresa se preocupa com a conservação de <i>habitats</i> naturais, como florestas, rios e áreas úmidas, para proteger a diversidade biológica.						
	A empresa adquire produtos, serviços ou obras de empresas com certificações de boas práticas (ISO 14001, Selo FSC, LEED e PROCEL).						
Emissões	A empresa incentiva o uso de modal de transporte com menor emissão de carbono, como transporte público, bicicleta e caminhada.						
	A empresa planeja as rotas considerando tráfego, condições da estrada e topografia para encontrar o caminho mais curto e eficiente em termos de consumo de combustível.						
	A empresa utiliza veículos elétricos ou híbridos (combustão e eletricidade).						
Resíduos	A empresa procura reduzir o consumo de produtos embalados em excesso ou com embalagens não recicláveis, para evitar a geração de resíduos plásticos e outros materiais descartáveis.						
	A empresa separa os resíduos gerados por tipo. (Exemplo: Comuns, Infectantes, Químicos e Radioativos).						
	Existe destinação ou reciclagem dos resíduos gerados na empresa.						
Conformidade ambiental	A empresa cumpre as regras em relação à necessidade de licenciamento ambiental. (Exemplo: Licença para obras e serviços de engenharia).						
	A empresa preocupa com a conformidade em relação às leis e regulamentos ambientais, visando à proteção dos ecossistemas e à prevenção do meio ambiente.						
	A empresa monitora possíveis sanções por não conformidade ambiental.						
Fornecedores	A empresa preocupa com a inclusão de critérios ambientais na avaliação e seleção de fornecedores, como parte dos processos de aquisição e contratação de produtos e serviços, visando garantir que apenas fornecedores responsáveis ambientalmente sejam contratados ou mantidos.						
	A empresa possui política ambiental para contratação de fornecedores de forma transparente.						
	A empresa avalia os possíveis riscos ao contratar ou firmar uma parceria comercial com um novo fornecedor. (Exemplo: Pesquisa de antecedentes e reputação do fornecedor).						
Qualidade do ar	A empresa monitora regularmente a qualidade do ar no ambiente de trabalho, espaços confinados e outros locais da empresa. (Exemplo: Uso de sensores portáteis em ambientes de risco)						
	A empresa adota medidas para melhorar a qualidade do ar e reduzir os impactos negativos sobre a saúde e o meio ambiente. (Exemplo:						

	reduzir as emissões de veículos automotores, indústrias e outras fontes poluidoras).					
	A empresa promove a conscientização pública sobre os efeitos da poluição do ar na saúde humana e no meio ambiente, incentivando ações individuais e coletivas para reduzir a poluição e proteger a qualidade do ar.					

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Quadro abaixo apresenta um esboço do instrumento de pesquisa (questionário) para a dimensão *Social*:

**Quadro 19 - Questionário da dimensão *Social***

DIMENSÃO	INDICADOR	Responda o quanto você concorda com a afirmativa abaixo, tendo em vista as compras públicas e ações realizadas pela empresa Estatal	Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<i>Social</i>	Direitos humanos	A empresa tem políticas de respeito aos direitos humanos					
		A empresa implementa medidas de combate ao trabalho escravo e infantil (Na empresa e também exigindo o mesmo dos parceiros e fornecedores)					
		A empresa garante a acessibilidade. (Acesso fácil e seguro a pessoas como mobilidade reduzida, tecnologias digitais para inclusão de deficientes visuais e interpretação em línguas de sinais)					
	Práticas trabalhistas	A empresa pratica salários justos e compatíveis com o mercado.					
		A empresa promove um ambiente com condições de trabalho, saúde e segurança.					
		Os colaboradores têm liberdade de associação e negociação coletiva conforme estabelecido pelas leis trabalhistas.					
	Diversidade e igualdade de oportunidades	A empresa combate a discriminação de gênero (Ações para combater o preconceito que se baseia no sexo ou na orientação sexual)					
		A empresa tem políticas formais que promovem a igualdade de oportunidades em todos os aspectos de sua cultura organizacional, incluindo recrutamento, seleção, desenvolvimento e promoção.					
		A empresa promove um ambiente de trabalho diverso e inclusivo					
	Transparência e responsabilidade social	A empresa estabeleceu políticas claras de transparência, incluindo divulgação de informações financeiras, operacionais e de impacto social.					

		A empresa participa de ações de responsabilidade social na comunidade. (Exemplo: programas de voluntariado, doações financeiras e patrocínios e parcerias com organizações sem fins lucrativos).					
		A empresa adota práticas de comunicação aberta e transparente com todas as partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, investidores e comunidades locais.					
	Segurança de dados	A empresa informa os indivíduos sobre dados coletados. (Exemplo: Seus parceiros, fornecedores e clientes)					
		A empresa possui políticas e procedimentos claros para proteger dados confidenciais e pessoais de clientes, funcionários e outras partes interessadas.					
		A empresa promove o conhecimento sobre a Lei Geral de Proteção de Dados. (Cursos, treinamentos e disponibilização de orientações)					
	Promoção da ética	A empresa possui um código de conduta ética que define os princípios e valores fundamentais que orientam o comportamento dos funcionários e da organização como um todo.					
		A empresa implementou mecanismos para denunciar e investigar violações éticas acessíveis e confidenciais, permitindo que os funcionários relatem violações de ética ou comportamento antiético sem medo de retaliação.					
		A empresa oferece treinamento regular sobre ética e integridade para seus funcionários, garantindo que todos compreendam suas responsabilidades éticas e legais.					

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Quadro abaixo apresenta um esboço do instrumento de pesquisa (questionário) para a dimensão *Governance*:

**Quadro 20** - Questionário da dimensão *Governance*

DIMENSÃO	INDICADOR	Responda o quanto você concorda com a afirmativa abaixo, tendo em vista as compras públicas e ações realizadas pela empresa Estatal	Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Governance	Governança corporativa	A empresa tem uma estrutura de governança corporativa claramente definida, incluindo órgãos de supervisão, como conselho de administração e comitês especializados.					
		A composição do conselho de administração e seus comitês segue a Lei nº13.303/2016 (Lei das Estatais).					
		O conselho de administração compreende seu papel na promoção de práticas de sustentabilidade na organização.					

Compliance	A empresa possui um programa de compliance formalmente estabelecido, que inclui políticas, procedimentos e controles para garantir conformidade com leis, regulamentos e padrões éticos.					
	A empresa tem um código de conduta e ética que orienta o comportamento de seus diretores, executivos e funcionários em conformidade com os mais altos padrões de integridade e responsabilidade.					
	A empresa tem canais de denúncia confidenciais e acessíveis.					
Integridade	A empresa possui um sistema de integridade formalmente estabelecido, que abrange políticas, procedimentos e controles para promover a ética e a conformidade em suas operações.					
	A empresa conduz avaliações regulares de risco para identificar áreas de potencial vulnerabilidade à corrupção, fraude e outras práticas antiéticas.					
	A empresa produz regularmente relatórios detalhados sobre a eficácia do seu sistema de integridade, fornecendo uma visão abrangente das práticas e controles em vigor.					
Gestão de riscos	A empresa possui um processo formal de identificação de riscos, que abrange uma ampla gama de fatores ambientais, sociais e de governança que podem impactar seus negócios.					
	A empresa realiza avaliações regulares de risco para identificar e avaliar os riscos associados às suas operações, incluindo riscos financeiros, operacionais, reputacionais e de conformidade.					
	A empresa realiza análises de cenários com foco nas oportunidades na governança (Exemplo: avaliar o impacto potencial de diferentes eventos e tendências futuras nos seus negócios e na sua capacidade de cumprir os objetivos ESG).					
Auditoria interna	A empresa avalia os controles internos (Exemplo: verificar a eficácia dos controles implementados para proteger seus ativos, garantir a integridade dos dados financeiros e operacionais, promover a conformidade com regulamentos e políticas internas e mitigar riscos).					
	A auditoria interna da empresa inclui avaliação da estrutura e processos de governança (Exemplo: revisões regulares das práticas de governança corporativa, ética empresarial e conformidade legal, identificando se estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa).					
	A auditoria interna avalia regularmente se a sustentabilidade é considerada nas decisões estratégicas da empresa.					
Transparência	A empresa divulga informações sobre seus objetivos e metas relacionados à sustentabilidade e ao impacto social, bem como seu progresso em direção a esses objetivos.					
	Os canais de divulgação são acessíveis e de fácil entendimento.					
	A empresa mantém canais de comunicação abertos para receber <i>feedback</i> e perguntas dos <i>stakeholders</i> sobre suas práticas ESG e responde de forma transparente e oportuna.					

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A submissão da pesquisa à Plataforma Brasil (Comitê de Ética em Pesquisa) foi realizada antes da aplicação do questionário, em consonância com as diretrizes éticas que regem a pesquisa envolvendo seres humanos.

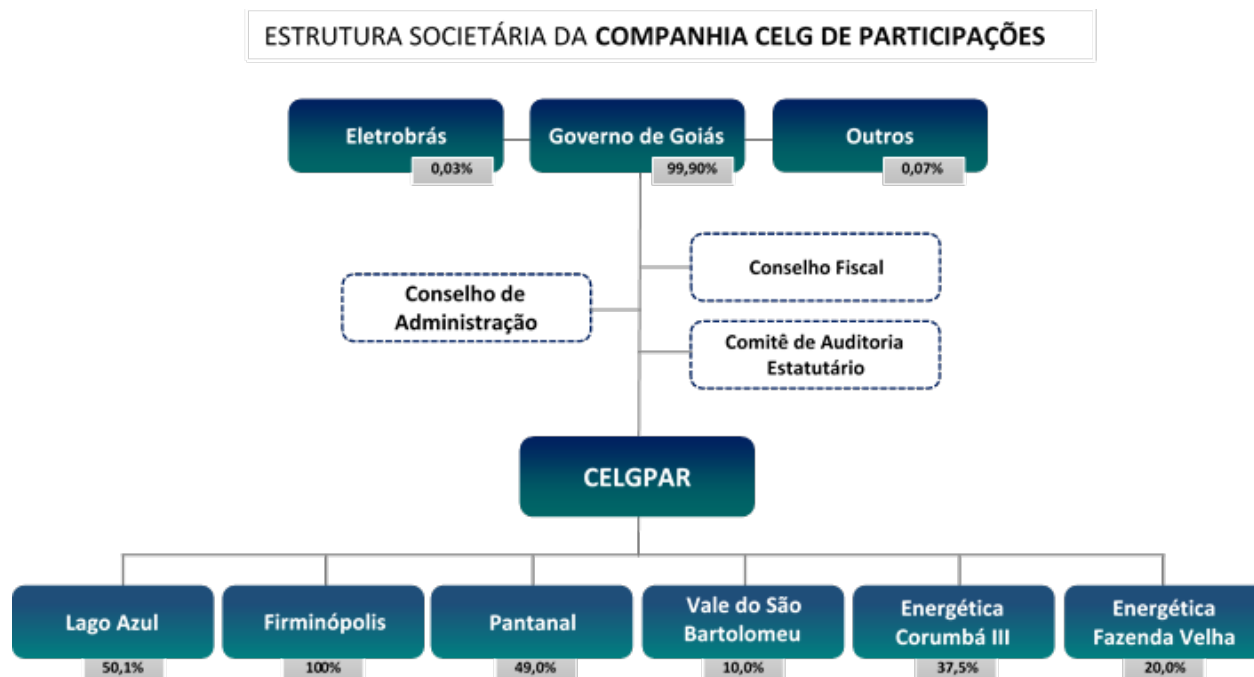
## 5.7 PESQUISA DE CAMPO

Após a construção do questionário, este foi aplicado em uma empresa estatal do Estado de Goiás, do ramo de energia elétrica, a Celg Participações – CelgPar; uma sociedade de economia mista, com capital aberto, regida pelas Leis nº 6.404/1976 e nº 13.303/2016. Trata-se de uma empresa estatal que atua provendo soluções e serviços sustentáveis nas áreas de energia elétrica e telecomunicações para a administração pública estadual. A identidade organizacional da CelgPar se define pela:

- **Visão:** Ser reconhecida pela excelência em seus negócios, observando os princípios de governança e sustentabilidade.
- **Missão:** Prover soluções e serviços sustentáveis nas áreas de energia e telecomunicações, buscando a satisfação de seus clientes, acionistas e colaboradores.

A CelgPar foi constituída em 2006 e, após os processos de privatização de suas controladas Celg Distribuição – Celg D, em 2016, e Celg Geração e Transmissão – Celg GT, em 2021, manteve a estrutura societária, conforme a Figura 18:

**Figura 18 – Estrutura societária da CelgPar**



Fonte: CelgPar (2024).

Na atualidade, a empresa possui 118 funcionários, dos quais 47 estão lotados em órgãos do Governo do Estado de Goiás. Dessa forma, para a realização da pesquisa, foram consideradas apenas as pessoas que estão trabalhando na instituição, correspondendo a uma amostra de 71 pessoas. Dessa forma, a pesquisa teve alcance institucional, uma vez que a população considerada neste trabalho foi composta pelos indivíduos que estão lotados na CelgPar, convivendo diariamente com os processos e as atividades da companhia. Ainda que o escopo total da população afetada seja considerado indeterminado em razão das possíveis mudanças no quadro de pessoal, este modelo serviu de referência para o desenvolvimento de um questionário que auxiliasse na avaliação de práticas de ESG e de compras públicas, contribuindo para a identificação e o aprimoramento de indicadores de desempenho.

## 5.8 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O diagnóstico contempla a criação de um plano de ação estratégico com o intuito de reforçar a implementação de iniciativas de práticas de desenvolvimento sustentável em uma

corporação estatal, com ênfase em ESG e processos de compras públicas. Esse plano foi delineado para melhorar os resultados negativos em áreas específicas, com foco especial nas questões com valores acima de 50% de discordância nas avaliações, o que significa que a maioria dos participantes atribuiu notas 1 ou 2 na escala Likert. As questões com menos de 30% de concordância nas avaliações indicam que mais de 70% dos respondentes se dividiram entre aqueles que “discordam totalmente/parcialmente” e aqueles que “não concordam nem discordam”, ou seja, um alto grau de discordância.

Para a construção desse plano, foi adotada a estratégia do 5W2H, um método amplamente reconhecido por sua eficácia na qualidade e na gestão de projetos, conforme destaca Nakagawa (2014). Essa abordagem sistemática se baseia em sete perguntas fundamentais que orientam a formulação do plano de ação:

- **What (O quê):** Identificação das ações necessárias.
- **Why (Por quê):** Justificativa para a necessidade dessas ações.
- **Where (Onde):** Local onde as ações serão implementadas.
- **Who (Quem):** Responsáveis pela execução das ações.
- **When (Quando):** Cronograma para a realização das ações.
- **How (Como):** Metodologia que será aplicada na execução.
- **How Much (Quanto):** Estimativa de custo para a implementação das ações.

Esse plano de ação, que será detalhado no Capítulo 6, tem o objetivo de aprimorar a performance da empresa estatal no que diz respeito às práticas de ESG e compras públicas, seguindo um roteiro claro e estruturado para otimizar os esforços e os recursos. No primeiro momento, fizemos a tabulação e a análise dos resultados, em seguida a aplicação do método 5W2H e, logo após, a construção do plano de ação, conforme Figura 19:

**Figura 19** – Processo de elaboração do plano de ação



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados foram coletados a partir da aplicação do questionário *online*, que ficou disponível de 16 a 25 de agosto de 2024. Tal instrumento foi encaminhado por *e-mail* aos servidores da estatal, com o objetivo de alcançar os 71 funcionários, atualmente, lotados ali. Todos esses funcionários foram contatados e informados sobre a disponibilidade do questionário. Desse total, 47 servidores responderam ao questionário, aproximadamente 67% da amostra. Essa amostra, portanto, revela-se significativa.

O instrumento de pesquisa foi apresentado em seções. As seções 1 e 2 incluíram o termo de consentimento, algumas orientações e a concordância do respondente com sua participação na pesquisa. A seção 3 teve o objetivo de caracterizar o perfil dos respondentes, com perguntas sobre idade, sexo e tipo de vínculo com a empresa. As seções 4 a 26 trouxeram as 63 assertivas sobre ESG e compras públicas.

As 63 assertivas foram estruturadas seguindo as dimensões Ambiental, Social e Governança, e os critérios foram distribuídos em cada uma dessas dimensões, conforme

apresentados na metodologia deste trabalho (Quadros 18, 19 e 20), com exceção das perguntas relacionadas ao perfil do respondente. São três questões para cada critério, organizadas da seguinte forma: 27 questões relacionadas à dimensão ambiental, 18 à dimensão social e 18 à dimensão governança. É importante destacar que as compras públicas foram abordadas em cada uma das dimensões.

Os critérios ligados à dimensão ambiental são: materiais, energia, água, biodiversidade, emissões, resíduos, conformidade ambiental, fornecedores e qualidade do ar. Os critérios ligados à dimensão social são: direitos humanos, práticas trabalhistas, diversidade e igualdade de oportunidades, transparência e responsabilidade social, segurança de dados e promoção da ética. E os critérios ligados à dimensão governança são: governança corporativa, compliance, integridade, gestão de riscos, auditoria interna e transparência.

Os participantes expressaram seu grau de concordância, indiferença ou discordância em relação às afirmações apresentadas, utilizando a escala Likert de cinco pontos, conforme segue:

- 1 - Discordo totalmente: Caso discorde plenamente da afirmativa.
- 2 - Discordo parcialmente: Caso discorde da maior parte da afirmativa.
- 3 - Indiferente: Caso não concorde nem discorde da afirmativa.
- 4 - Concordo parcialmente: Caso concorde com a maior parte da afirmativa.
- 5 - Concordo totalmente: Caso concorde plenamente com a afirmativa.

Todas as respostas foram tabuladas em uma planilha, analisadas no contexto das dimensões e critérios abordados no referencial teórico e, por fim, apresentadas com gráficos na próxima seção.

## 6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES – SEÇÃO 3

O perfil da amostra, que representa as características dos indivíduos participantes da pesquisa, desempenha um papel crucial nos resultados obtidos. Compreender essas características permite identificar como diferentes aspectos dos participantes podem

influenciar suas respostas e percepções, funcionando como um guia essencial para a interpretação dos resultados da investigação.

Os respondentes são, em sua maioria, do sexo masculino (72,3%), com idade entre 36 e 45 anos (46,8%) e estado civil casado (66%). Em relação à função que desempenham na empresa, o Gráfico 1 mostra que 61,7% são da área de Gestão, enquanto 38,3% ocupam funções ligadas à área de Engenharia.

**Gráfico 1 – Função**

Função  
47 respostas



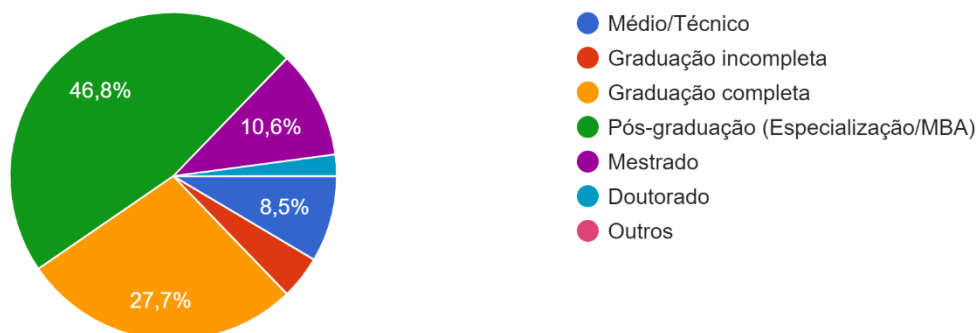
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Quanto ao nível de formação dos respondentes, 46,8% possuem pós-graduação, 27,7% têm graduação completa, 10,6% possuem mestrado, 8,5% têm ensino médio/técnico, 4,3% têm graduação incompleta e apenas 2,1% possuem doutorado. Esses resultados estão apresentados no Gráfico 2:

## Gráfico 2 – Nível de formação

Nível de formação

47 respostas



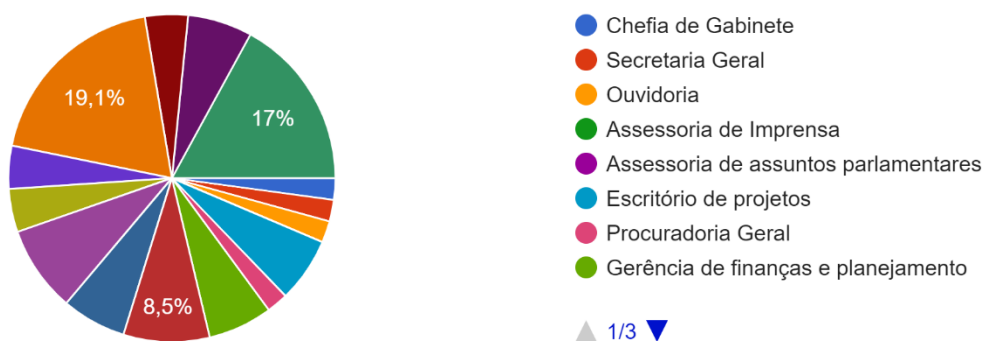
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Gráfico 3 mostra que os participantes da pesquisa estão bem distribuídos por todas as áreas da empresa, o que demonstra que o questionário obteve informações de toda a instituição e não de uma área isolada.

## Gráfico 3 – Área/setor de lotação

Área/Setor

47 respostas

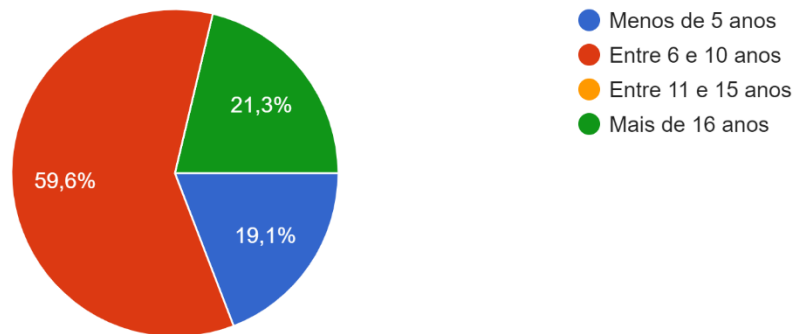


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Em relação ao tempo de empresa, o Gráfico 4 mostra que 59,6% dos respondentes têm entre 6 e 10 anos de serviço, 21,3% têm mais de 16 anos e 19,1% têm menos de 5 anos. Esses números demonstram que a maioria dos respondentes, ou seja, mais de 80%, conhece bem a instituição, pois trabalha há mais de 6 anos na organização.

**Gráfico 4 – Tempo de empresa**

Tempo de empresa  
47 respostas



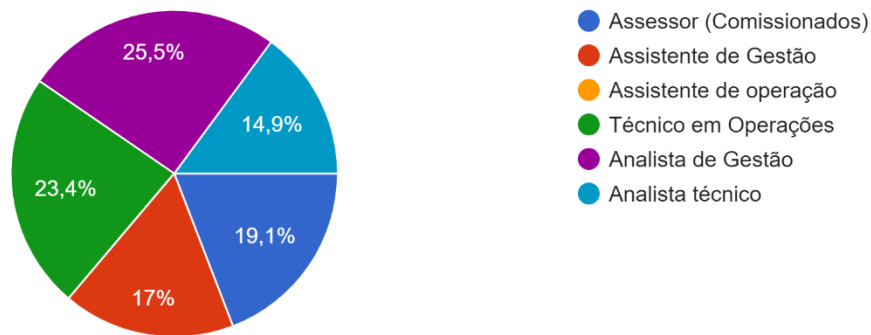
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No que diz respeito ao cargo dos respondentes da pesquisa, o Gráfico 5 mostra que 25,5% são analistas de gestão, 23,4% são técnicos em operações, 19% são assessores (comissionados), 17% são assistentes de gestão e 14,9% são analistas técnicos.

**Gráfico 5 – Cargo**

Cargo

47 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

## 6.2 RESULTADO DA AVALIAÇÃO – SEÇÃO 4 A 26

### 6.2.1 Dimensão ambiental (*Environmental*)

A dimensão ambiental é composta por 9 critérios, e cada um deles possui 3 questões afirmativas com a finalidade de captar informações do público pesquisado acerca de suas percepções, conhecimentos e práticas relacionadas ao meio ambiente. Esses critérios abrangem aspectos como sustentabilidade, conservação de recursos naturais, impactos ambientais e ações da empresa voltadas à preservação do meio ambiente. O objetivo é identificar o grau de conscientização e engajamento da CelgPar em relação às questões ambientais.

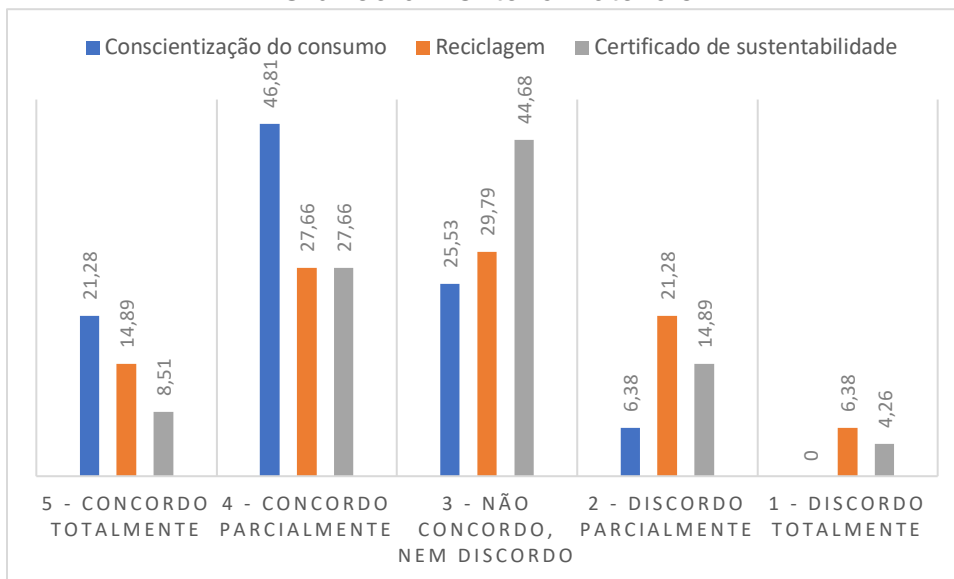
#### 6.2.1.1 Critério materiais

Este primeiro critério aborda a consciência em relação ao consumo de materiais, à reciclagem e à aquisição de produtos com certificado de sustentabilidade. No Gráfico 6,

desconsiderando aqueles que não concordam nem discordam (25,53%), observa-se que 68,09% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) que a empresa consome materiais de forma consciente, e 42,55% concordam que ela faz esforços para reciclar. Já em relação à exigência de certificados de sustentabilidade nas aquisições, 44,68% não concordam nem discordam, enquanto 36,17% (soma dos que concordam totalmente com os que concordam parcialmente) acreditam que a empresa busca adquirir produtos com certificados de sustentabilidade.

Esses dados refletem o que Simons (1995) e Bavaresco (2013) constataram em seus estudos: existe uma crescente ênfase em ESG, e as práticas de sustentabilidade ambiental estão contribuindo como fator de sucesso das empresas. Além disso, no contexto das compras públicas, os indicadores de desempenho são capazes de impactar os resultados de uma organização.

**Gráfico 6 – Critério Materiais**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

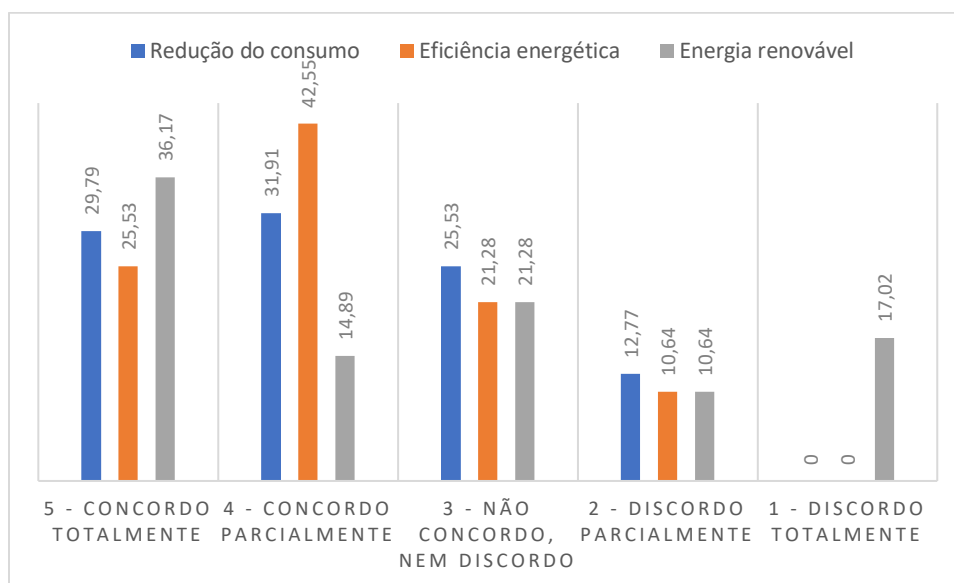
### 6.2.1.2 Critério energia

O critério energia tem como foco a redução do consumo, a adoção de medidas de eficiência energética e a utilização de fontes renováveis por parte da empresa. No Gráfico 7,

observa-se que 61,7% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) que a CelgPar faz esforços para reduzir o consumo de energia; 68,08% concordam (total ou parcialmente) que ela adota medidas de eficiência energética; e 51,06% concordam que utiliza fontes de energia renovável.

São dados bastante satisfatórios, que corroboram os princípios defendidos pela Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). Essa Agenda afirma que o uso racional de recursos naturais e bens públicos implica em utilizá-los de forma econômica e racional, evitando desperdícios.

**Gráfico 7 – Critério Energia**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

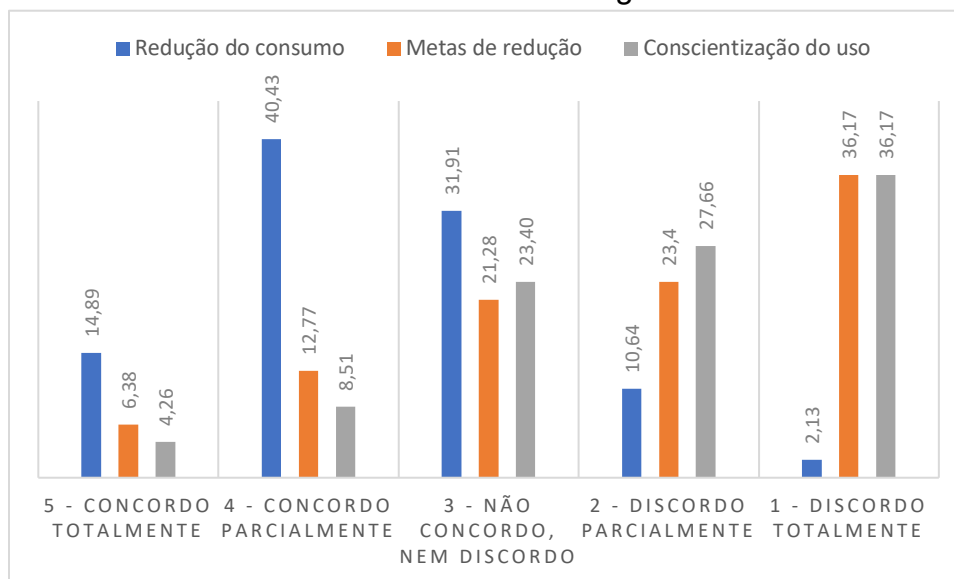
### 6.2.1.3 Critério água

Neste critério, são medidos os esforços para a redução no consumo, as metas de redução e a conscientização no uso de água. O Gráfico 8 demonstra que 55,32% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) que a empresa faz esforços para reduzir o consumo de água; aproximadamente 60% discordam (parcial ou totalmente) que existam

metas de redução do consumo de água; e 63,83% discordam que a empresa faz campanhas para a redução do consumo de água.

Nesse contexto, é possível observar que, apesar dos esforços da CelgPar, ela pode melhorar criando metas de redução, promovendo campanhas de conscientização sobre a importância da água e atuando junto a seus fornecedores e prestadores de serviços. A água é um recurso escasso, e sua utilização implica a adoção de critérios que promovam a sustentabilidade na seleção de produtos e serviços que minimizem impactos ambientais (Stevens, 2010; Tauchen; Brandli, 2006).

**Gráfico 8 – Critério Água**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

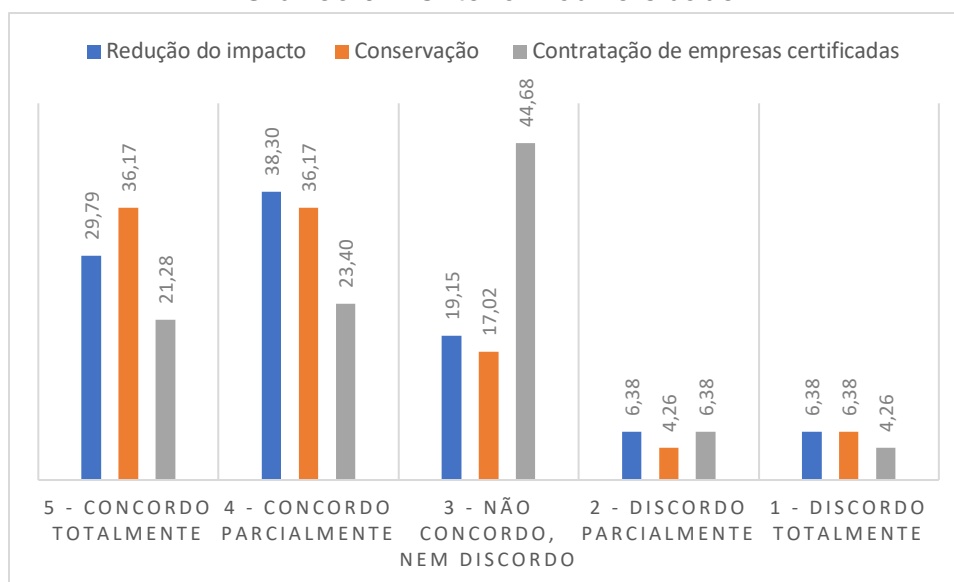
#### 6.2.1.4 Critério biodiversidade

Neste critério, são pesquisados o impacto na biodiversidade, a conservação de *habitats* e a contratação de produtos, serviços e obras com certificado de boas práticas. O Gráfico 9 demonstra que, na visão de 68,09% dos servidores, a empresa adota práticas para reduzir o impacto sobre a biodiversidade; 72,34% concordam que ela se preocupa com a

conservação de *habitats* naturais; e 44,68% concordam que adquire produtos, serviços ou obras de empresas com certificações de boas práticas.

Esses dados demonstram que a CelgPar procura respeitar o meio ambiente, alinhando-se às ideias defendidas por Amel-Zadeh e Serafeim (2018). Esses autores destacam que empresas engajadas com práticas relacionadas ao ESG apresentam consciência ambiental, refletindo, por exemplo, na promoção da biodiversidade.

**Gráfico 9 – Critério Biodiversidade**



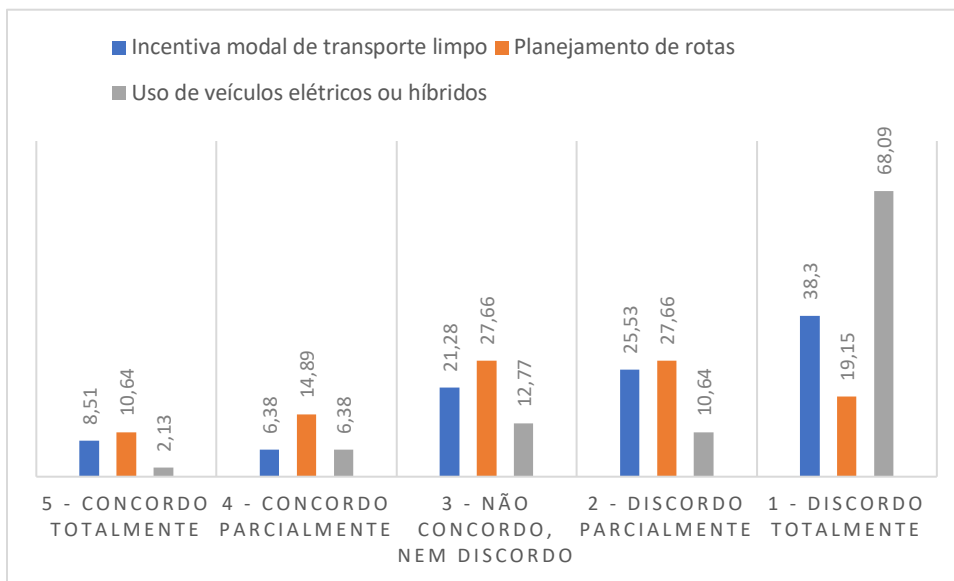
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### 6.2.1.5 Critério emissões

No critério emissões, são observados a utilização de modais de transporte com menor emissão de carbono por parte da empresa, o planejamento de rotas de transporte e a utilização de veículos elétricos ou híbridos. O Gráfico 10 demonstra que 63,83% dos respondentes discordam (total ou parcialmente) que a CelgPar incentiva o uso de modais de transporte com menor emissão de carbono; 46,81% discordam que ela planeja rotas para ser mais eficiente e diminuir a emissão de carbono; e 78,73% discordam que utiliza veículos elétricos ou híbridos.

Esses resultados precisam ser discutidos pela organização, pois, segundo Allegrini, Greco e Bavaresco (2013), os cuidados relacionados às emissões de carbono, além de diminuir os impactos ambientais, são de grande interesse dos *stakeholders* responsáveis e interessados em boas práticas corporativas. Nesse contexto, quanto maior a transparência e a prestação de contas nessas operações, melhor será a imagem dessas empresas.

**Gráfico 10 – Critério Emissões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

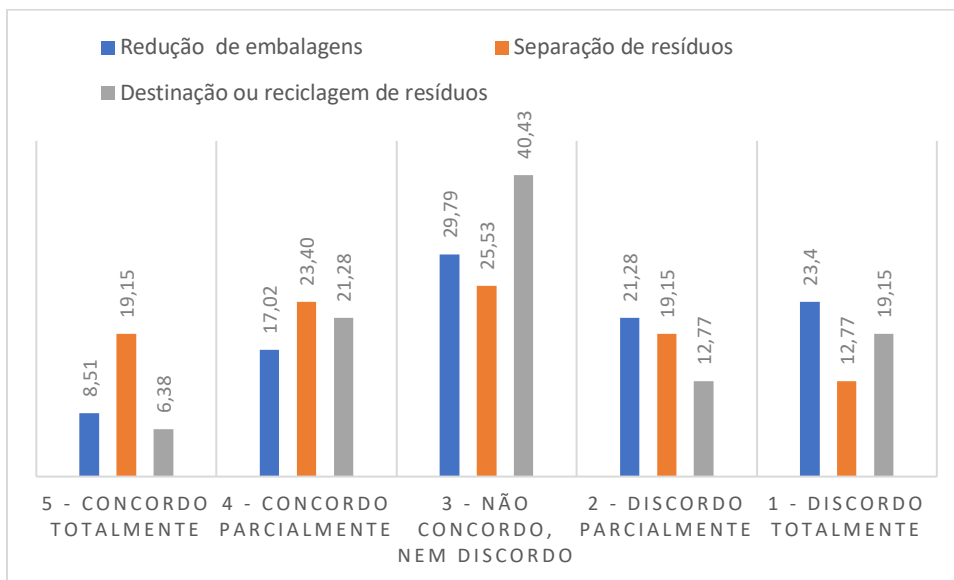
#### 6.2.1.6 Critério resíduos

Quanto aos resíduos, este critério trata da redução de embalagens, separação de resíduos e destinação ou reciclagem de resíduos. O Gráfico 11 apresenta que 44,68% dos respondentes discordam que a empresa procura reduzir o uso de embalagens; 42,55% concordam que ela separa os resíduos gerados por tipo; e 31,92% discordam que recicla os resíduos gerados.

Gomes Barbosa *et al.* (2022), ao analisarem o panorama das contratações públicas no Brasil e das práticas sustentáveis, apontam, entre os desafios e as oportunidades envolvidas na implementação dessas práticas nos processos de licitação, a necessidade de incentivar a gestão de resíduos nas empresas. No entanto, para realizar uma gestão

adequada, deve-se, primeiramente, pensar em reduzir o consumo e combater o desperdício, para só então destinar corretamente o resíduo gerado (Brasil, 2023a).

**Gráfico 11 – Critério Resíduos**



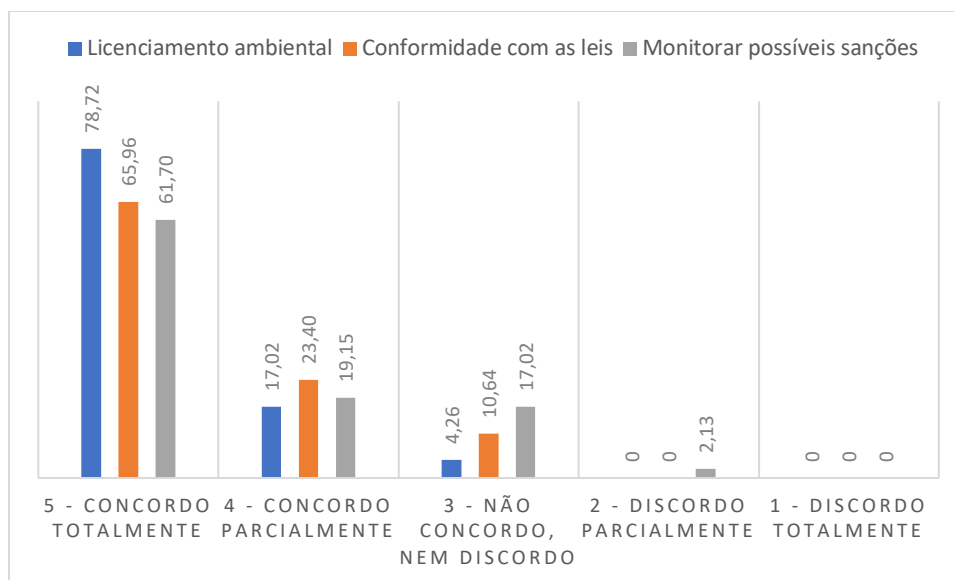
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### 6.2.1.7 Critério conformidade ambiental

No critério conformidade ambiental, foram pesquisados o cumprimento do licenciamento ambiental, a conformidade com as leis ambientais e o monitoramento de possíveis sanções em decorrência de suas atividades. A conformidade ambiental é um dos critérios utilizados para avaliar o desempenho sustentável das empresas, bem como o impacto ambiental em relação às regras de licenciamento, às leis e aos cuidados que a organização possui no gerenciamento dos riscos de possíveis sanções (Tripathi; Bhandari, 2014).

O Gráfico 12 demonstra que 95,74% dos participantes da pesquisa concordam (total ou parcialmente) que a CelgPar cumpre as exigências em relação à necessidade de licença ambiental; 89,36% concordam que ela se preocupa com a conformidade às leis ambientais; e 80,85% concordam que monitora possíveis sanções por não conformidade ambiental.

**Gráfico 12 – Critério Conformidade Ambiental**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

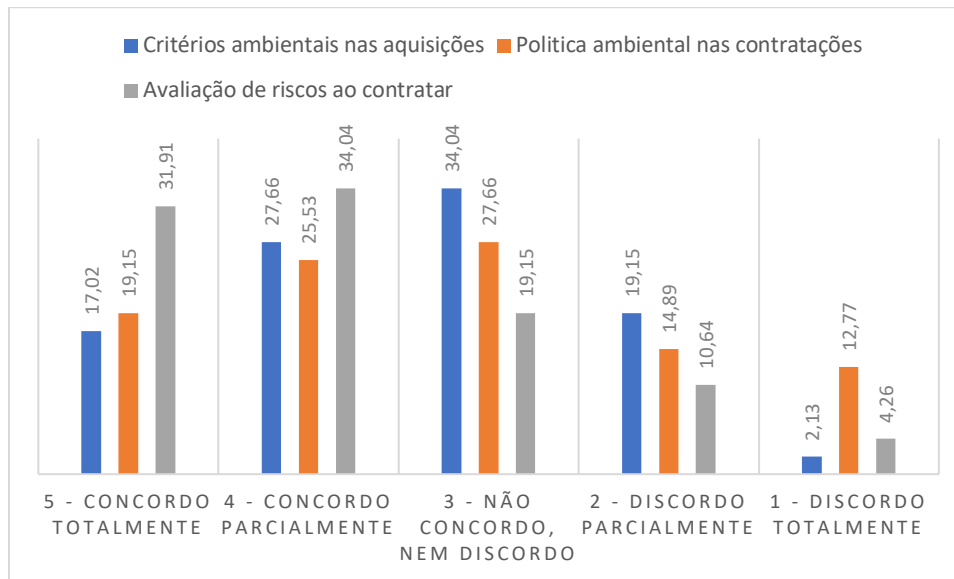
#### 6.2.1.8 Critério fornecedores

No critério fornecedores, foram avaliadas a adoção de critérios ambientais nas contratações públicas, a existência de política ambiental transparente e a avaliação dos riscos ao contratar fornecedores.

O Gráfico 13 demonstra que 44,68% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) que a empresa se preocupa com a inclusão de critérios ambientais na avaliação e seleção de fornecedores; 44,68% concordam que ela possui política ambiental; e 65,95% concordam que avalia possíveis riscos ao contratar fornecedores.

Esses resultados sugerem que a CelgPar necessita refletir sobre sua seleção de fornecedores como um processo importante dentro do contexto de compras públicas sustentáveis. Isso implica a inclusão de critérios ambientais nos processos de compras, desde o planejamento e a especificação de produtos até a avaliação das propostas de cada participante de uma licitação (Marquês; Lee, 2013; Bolognesi; Burchi, 2023).

**Gráfico 13 – Critério Fornecedores**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

#### 6.2.1.9 Qualidade do ar

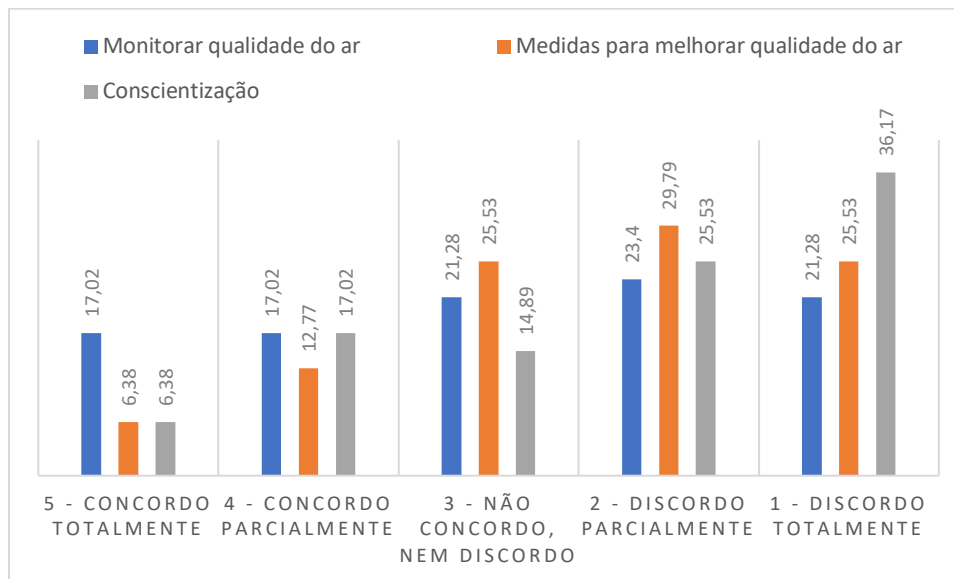
Neste critério, são avaliados o monitoramento da CelgPar sobre a qualidade do ar, a adoção de medidas para melhorar essa qualidade e a promoção de conscientização sobre o assunto.

Na avaliação (Gráfico 14), a discordância nos três aspectos questionados foi unânime: 44,68% dos respondentes discordam (total ou parcialmente) que a empresa monitora a qualidade do ar no ambiente de trabalho; 55,32% discordam que ela adota medidas para melhorar a qualidade do ar; e 61,70% discordam que promove a conscientização pública sobre os efeitos da poluição do ar na saúde humana.

Os números acima sugerem que a gestão da CelgPar deve refletir sobre o padrão SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), por este incluir a qualidade do ar como uma das métricas que abordam questões ambientais relevantes. Esse padrão enfatiza a importância de monitorar e divulgar informações sobre emissões de poluentes atmosféricos e sua gestão, considerando os impactos diretos na saúde pública, bem como na conformidade

regulatória e na responsabilidade corporativa. Empresas que seguem o padrão SASB são incentivadas a adotar práticas de gestão sustentável da qualidade do ar, promovendo a redução das emissões de poluentes e contribuindo para a mitigação dos efeitos das mudanças climáticas (Billio *et al.*, 2021; Darnall *et al.*, 2022).

**Gráfico 14 – Critério Qualidade do ar**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### 6.2.2 Dimensão social (social)

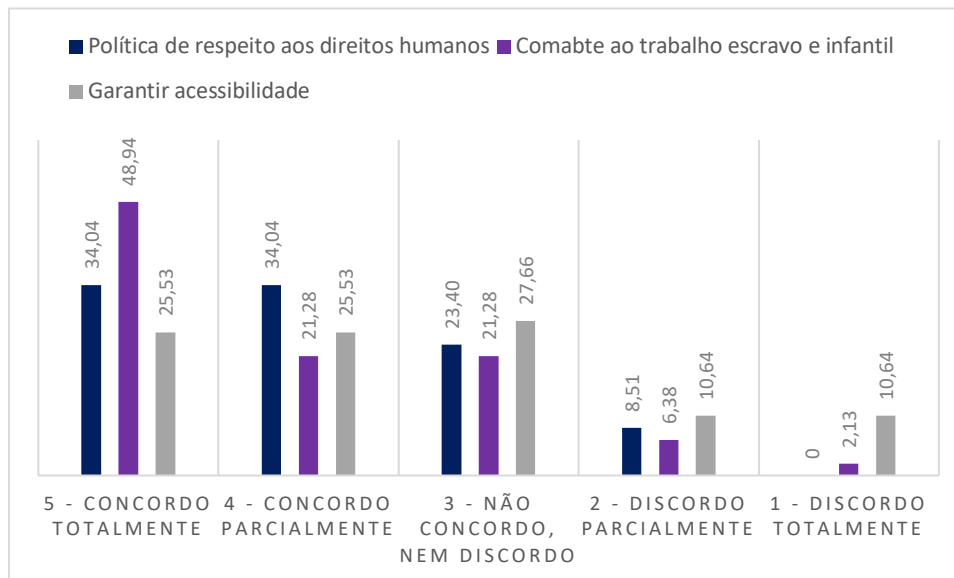
A dimensão social é composta por 6 critérios, e cada um deles possui 3 questões afirmativas com a finalidade de captar informações do público pesquisado acerca de suas percepções, conhecimentos e práticas relacionadas às questões sociais em que a empresa está envolvida, bem como às interações entre indivíduos e grupos sociais. Esses critérios buscam avaliar aspectos como ações sociais na comunidade, a cooperação entre pares, o respeito às diferenças culturais e sociais, além de questões voltadas para a igualdade de oportunidades e o bem-estar coletivo. Assim, as respostas fornecem uma visão abrangente sobre a compreensão e o engajamento da empresa nas dinâmicas sociais que a cercam.

### 6.2.2.1 Critério direitos humanos

Em relação a este critério, são avaliadas a existência de políticas de respeito aos direitos humanos, a implementação de medidas de combate ao trabalho escravo e infantil e a garantia da acessibilidade. Os direitos humanos são um dos princípios universais do Pacto Global da ONU, que estabelece políticas sustentáveis e socialmente responsáveis (ONU, 2020). No *framework* GRI, os direitos humanos estão associados aos impactos sociais vinculados às práticas laborais, à sociedade e à responsabilidade pelo produto (GRI, 2021).

O Gráfico 15 demonstra que 68,08% dos respondentes concordam que a empresa tem políticas de respeito aos direitos humanos; 70,22% concordam que ela implementa medidas de combate ao trabalho escravo e infantil; e 51,06% concordam que a empresa garante a acessibilidade.

**Gráfico 15 – Critério Direitos Humanos**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

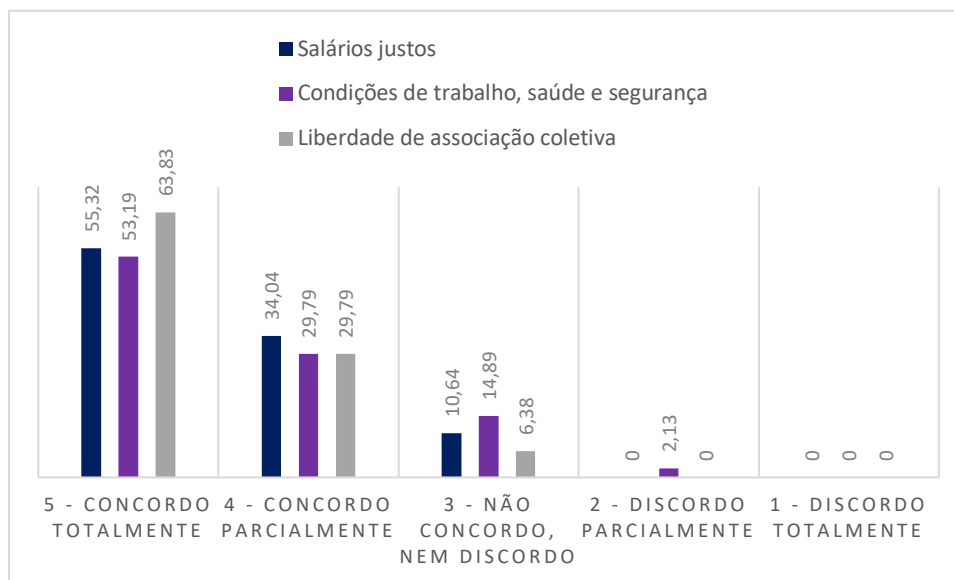
### 6.2.2.2 Critério práticas trabalhistas

Este critério aborda a justiça salarial, as condições de trabalho, a saúde, a segurança e a liberdade dos empregados para associação coletiva.

Conforme o Gráfico 16, 89,36% dos servidores participantes da pesquisa concordam (total ou parcialmente) que a CelgPar pratica salários justos; 82,98% concordam que a empresa promove condições adequadas de trabalho, saúde e segurança; e 93,62% concordam que os colaboradores têm liberdade de associação e negociação coletiva.

Esse resultado está condizente com o que se prevê na *Global Reporting Initiative (GRI)* para a temática práticas trabalhistas; organização internacional que estabelece padrões para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. Os indicadores do GRI relacionados a práticas trabalhistas (sobretudo nas séries GRI 400) tratam de temas como condições de trabalho justas, saúde e segurança no trabalho, diversidade e igualdade de oportunidades, liberdade de associação e medidas contra o trabalho infantil e forçado (GRI, 2021). Esses padrões incentivam as organizações a relatar de forma transparente suas políticas e práticas, demonstrando seu compromisso com a criação de um ambiente de trabalho seguro, inclusivo e justo, em conformidade com normas internacionais de direitos humanos.

**Gráfico 16 – Critério Práticas Trabalhistas**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### 6.2.2.3 Critério diversidade e igualdade de oportunidade

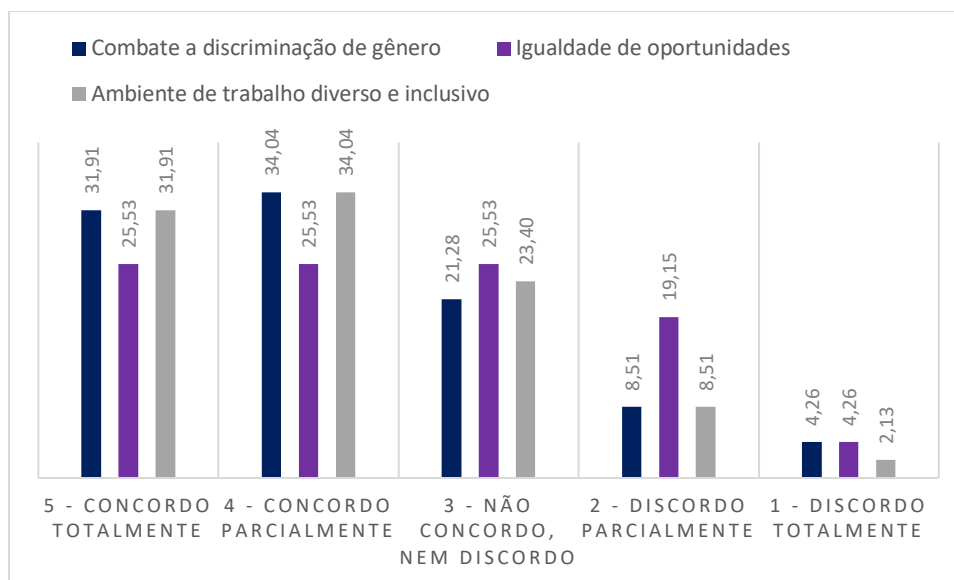
Neste critério, são avaliados o combate à discriminação de gênero, a oferta de igualdade de oportunidades e se o ambiente de trabalho é diverso e inclusivo.

No Gráfico 17, 65,95% dos participantes da pesquisa concordam (total ou parcialmente) que a empresa combate a discriminação de gênero; 51,06% concordam que ela possui políticas que promovem a igualdade de oportunidades para todos; e 65,95% concordam que promove um ambiente de trabalho diverso e inclusivo.

Esses resultados demonstram que a CelgPar precisa se atentar à exigência dessa temática social e rever algumas de suas práticas. Segundo Amel-Zadeh e Serafeim (2018), a adoção de políticas de diversidade e inclusão ganhou destaque durante a pandemia da Covid-19, evidenciando as desigualdades sociais. Para Pereira *et al.* (2021), empresas com diversidade e inclusão têm uma mentalidade inovadora, com colaboradores ainda mais criativos. De acordo com as autoras, a inovação é crucial para a sobrevivência, e os líderes precisam adaptar suas organizações.

No âmbito da administração pública, o Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estatais publicou o *Guia de Boas Práticas para Gestão da Ética*, que, dentre os diversos critérios de ESG, se preocupa com a diversidade nas estatais (Brasil, 2021).

**Gráfico 17 – Critério Diversidade e igualdade de oportunidade**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

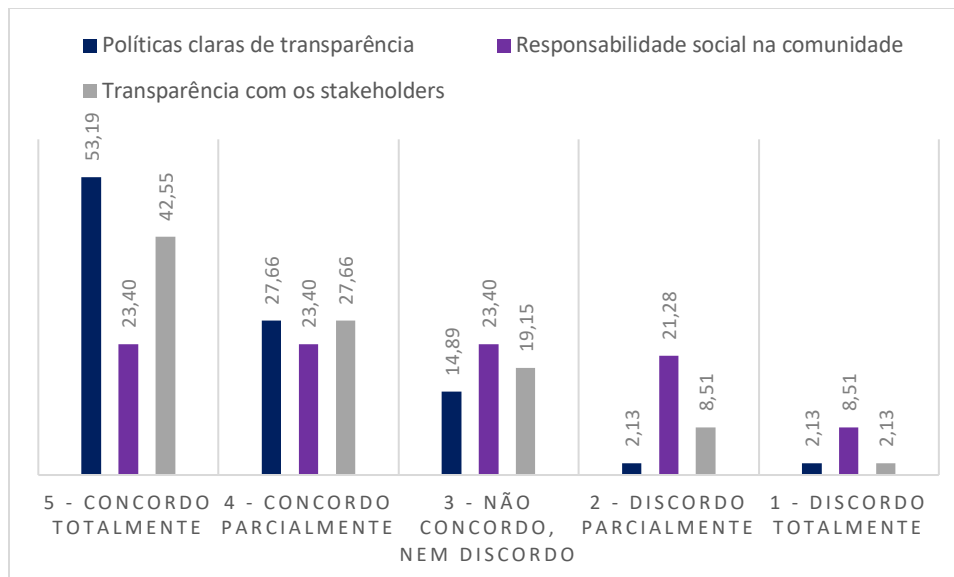
#### 6.2.2.4 Critério transparência e responsabilidade social

No critério transparência e responsabilidade social, são avaliadas a existência de políticas claras de transparência, a participação da organização em ações de responsabilidade social na comunidade e a adoção de práticas de comunicação aberta com todas as partes interessadas.

O Gráfico 18 mostra que 80,85% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) que a CelgPar estabeleceu políticas claras de transparência; 46,80% concordam que a empresa participa de ações de responsabilidade social na comunidade; e 70,21% concordam que ela adota práticas de comunicação aberta com todos os *stakeholders*.

A transparência é um dos mecanismos para assegurar que as ações estão seguindo as normas e protegendo os interesses dos diversos *stakeholders*, resolvendo conflitos de interesses e desigualdades de informações (IBGC, 2023). Desde 2016, a Lei nº 13.303/2016 instituiu a obrigatoriedade de mecanismos para estimular a transparência e a prestação de contas nas empresas estatais, possibilitando o cumprimento da sua função social com responsabilidade corporativa (Brasil, 2016).

**Gráfico 18 – Critério Transparência e Responsabilidade Social**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

#### 6.2.2.5 Critério segurança de dados

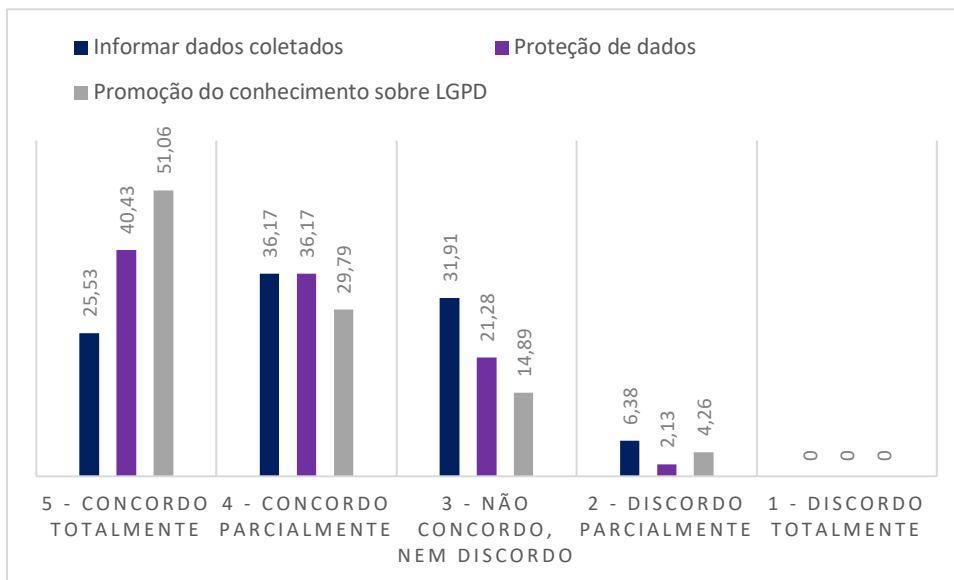
Neste critério, são pesquisados se a CelgPar informa os indivíduos sobre os dados coletados, se possui políticas e procedimentos claros para proteger os dados confidenciais e se promove cursos e treinamentos sobre a LGPD.

Em relação à segurança de dados, o Gráfico 19 mostra que 61,70% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) que a empresa informa aos colaboradores sobre os dados coletados; 76,60% concordam que ela possui políticas e procedimentos claros para proteger dados confidenciais; e 80,85% concordam que a empresa promove o conhecimento sobre a LGPD.

Com esse resultado, pode-se inferir que a estatal procura fazer uma gestão eficaz dos riscos associados ao manuseio, armazenamento e compartilhamento de informações pessoais e sensíveis. A *Global Reporting Initiative* (GRI) também aborda a questão da segurança de dados dentro de seus padrões, especialmente, no contexto da proteção da privacidade e da segurança das informações digitais, em especial, nos indicadores das séries GRI 400 e GRI 418 (Privacidade do Cliente). As organizações são incentivadas a relatar incidentes

significativos relacionados à violação de dados e a demonstrar as políticas e práticas adotadas para prevenir e mitigar esses riscos (GRI, 2021).

**Gráfico 19 – Critério Segurança de dados**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

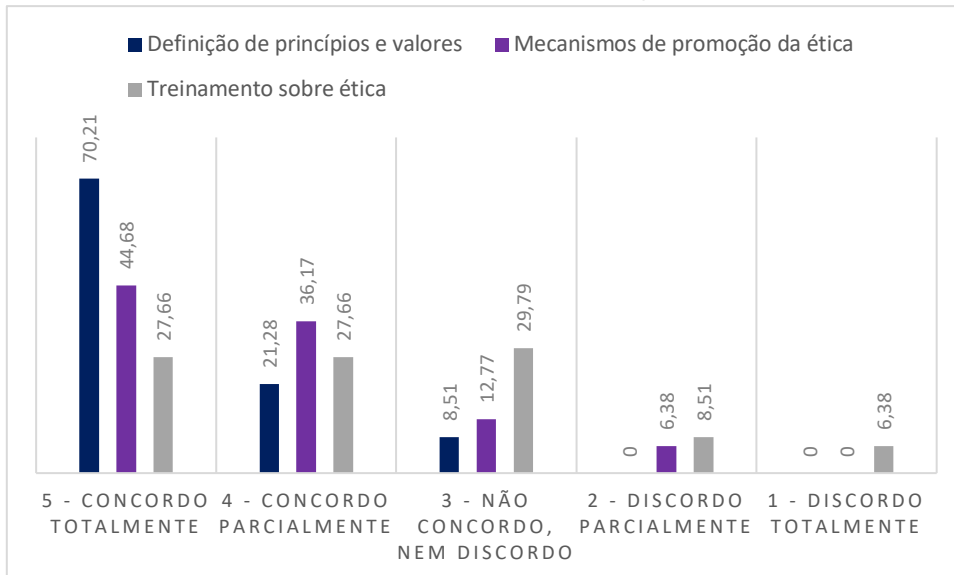
#### 6.2.2.6 Critério promoção da ética

O objetivo deste critério é verificar se a CelgPar possui um código de conduta com definição de princípios e valores, se implementou mecanismos para denunciar e investigar violações éticas e se oferece treinamentos regulares sobre ética.

O Gráfico 20 demonstra que 91,49% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) que a empresa possui um código de ética que define os princípios e valores fundamentais da organização; 80,85% concordam que ela implantou mecanismos para denunciar e investigar violações éticas; e 55,32% concordam que oferece treinamento regular sobre ética.

De acordo com Suchman (1995) e Deegan (2002), a teoria da legitimidade sugere que o compromisso com práticas éticas por parte da empresa garante uma boa imagem percebida como legítima pela sociedade.

**Gráfico 20 – Critério Promoção da Ética**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### 6.2.3 Dimensão governança (*governance*)

A dimensão governança é composta por 6 critérios, e cada um possui 3 questões afirmativas com a finalidade de captar informações acerca das percepções, conhecimentos e práticas relacionadas à Governança, à participação dos *stakeholders* e ao processo de tomada de decisões na instituição. Esses critérios buscam avaliar aspectos como a *accountability* (prestação de contas), a eficiência administrativa, a equidade nas políticas públicas, a integridade dos gestores, o acesso à informação e o nível de participação popular na governança. As respostas fornecem uma visão detalhada das estruturas dessa dimensão, além de identificar possíveis lacunas ou oportunidades de melhoria na gestão pública ou organizacional.

#### 6.2.3.1 Critério governança corporativa

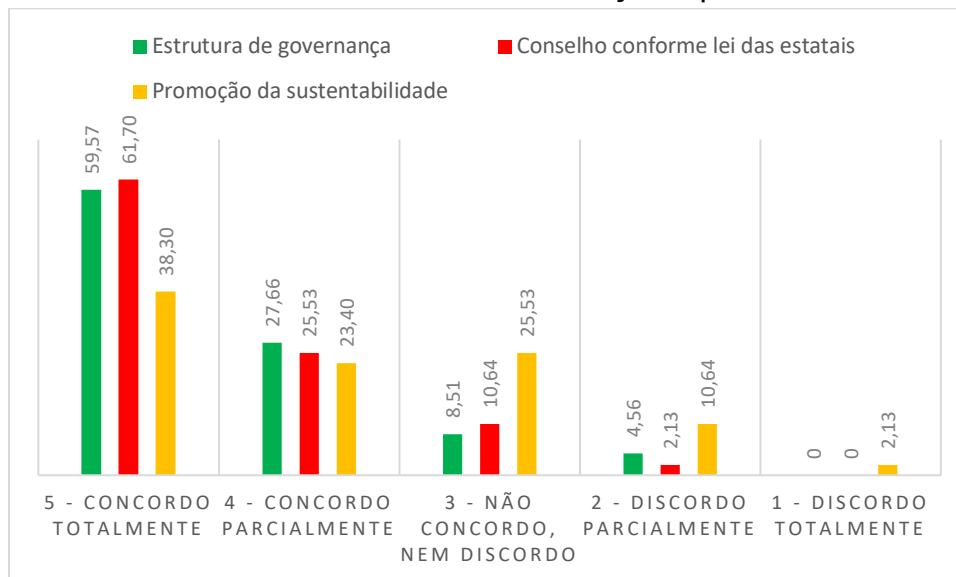
Este critério tem como finalidade verificar a estrutura de governança da empresa, a conformidade do conselho de administração com a Lei das Estatais e a promoção e o alinhamento do conselho de administração com a sustentabilidade.

O Gráfico 21 demonstra que 87,23% dos participantes da pesquisa concordam (total ou parcialmente) que a empresa tem uma estrutura de governança corporativa claramente definida; 87,23% concordam que a composição do conselho está de acordo com a Lei das Estatais (nº 13.303/2016); e 61,70% concordam que o conselho de administração compreende seu papel na promoção de práticas de sustentabilidade.

A governança corporativa pode ser definida como um conjunto de diretrizes e processos que asseguram o controle adequado da gestão pela alta direção e cargos similares dentro de uma organização. Dessa forma, o conselho de administração e o conselho fiscal, dentro dessa estrutura, são importantíssimos na promoção da sustentabilidade (IBGC, 2023).

Nesse sentido, Chen *et al.* (2020) evidenciam que aspectos como a estrutura acionária e a composição do conselho de administração são considerados fatores determinantes. Diversos estudos indicam que uma governança corporativa eficiente está relacionada a um maior valor de mercado. Além disso, a inclusão de representantes dos trabalhadores no conselho de administração é frequentemente destacada, demonstrando efeitos moderadores específicos sobre o desempenho social e ambiental (Zhou *et al.*, 2022).

**Gráfico 21 – Critério Governança corporativa**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

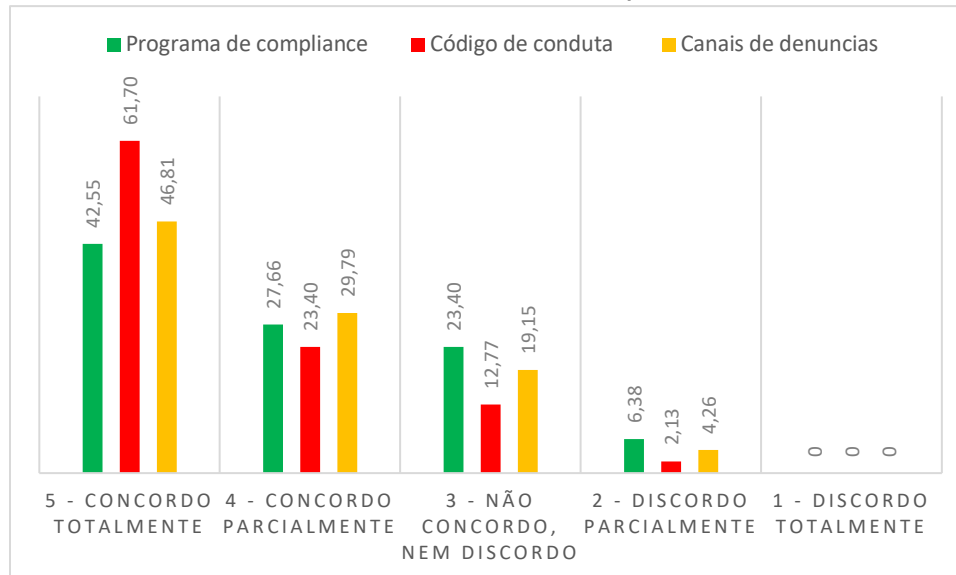
### 6.2.3.2 Critério compliance

Neste critério, é verificada a existência de um programa de compliance formalmente estabelecido, de um código de conduta que orienta diretores, executivos e funcionários da estatal e de canais de denúncia confiáveis e acessíveis.

O Gráfico 22 apresenta a realidade da organização, em que 70,21% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) que a empresa possui um programa de compliance estabelecido; 85,10% concordam que ela tem um código de ética que orienta o comportamento dos diretores, executivos e funcionários; e 76,60% concordam que possui canais de denúncia confidenciais e acessíveis.

O compliance, no contexto do GRI, está relacionado ao cumprimento de leis, regulamentos, normas e padrões, tanto no âmbito legal quanto nas práticas internas de uma organização. O GRI aborda o compliance, principalmente, na série de normas GRI 419 (Conformidade Socioeconômica), que orienta as empresas a divulgarem informações sobre multas, sanções e outras não conformidades significativas com leis e regulamentos nas esferas social e econômica. Esses relatórios de compliance permitem às organizações demonstrarem transparência e responsabilidade na gestão dos riscos associados ao descumprimento de normas e regulamentos, além de destacar os esforços em promover a conformidade e a ética em todas as suas operações. O cumprimento dessas normas é essencial para a sustentabilidade e a reputação corporativa (GRI, 2021).

**Gráfico 22 – Critério Compliance**



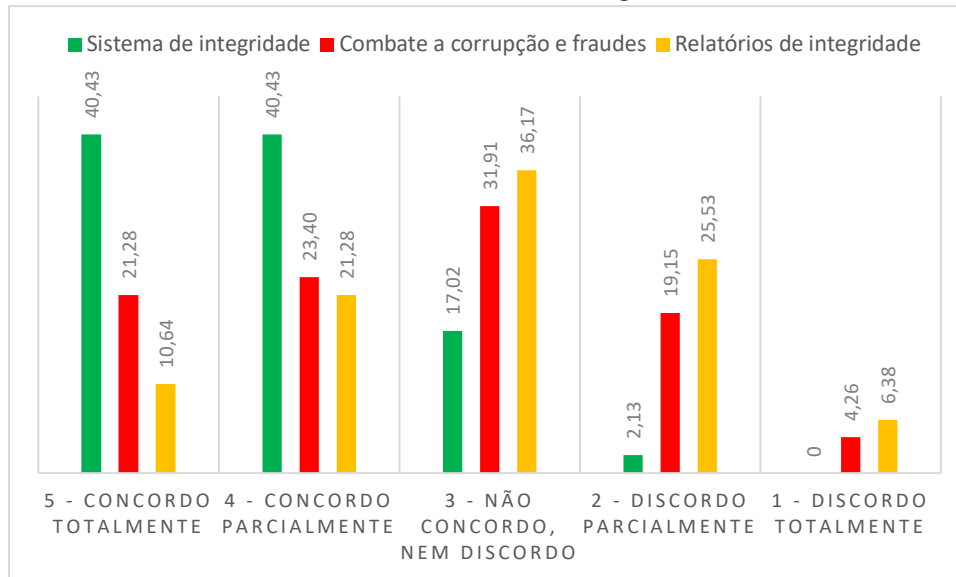
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### 6.2.3.3 Critério integridade

Neste critério, são avaliadas a existência de sistema claro de integridade, a realização de avaliações de risco para identificar áreas de vulnerabilidade à corrupção e a produção de relatórios sobre a eficácia do sistema de integridade.

No Gráfico 23, vê-se que 80,86% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) que a empresa possui um sistema de integridade formalmente definido; 44,68% concordam que ela realiza avaliações regulares de risco para identificar áreas de potencial vulnerabilidade à corrupção; e 31,92% concordam que produz relatórios sobre a eficiência do sistema de integridade.

**Gráfico 23 – Critério Integridade**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A integridade na governança, conforme o GRI, está relacionada à adoção de práticas transparentes, éticas e responsáveis na gestão e na condução dos negócios. Nos indicadores de governança, como os encontrados na série GRI 102 (Divulgações Gerais) e GRI 205 (Anticorrupção), a integridade se reflete em políticas que garantem a conformidade com normas, prevenindo a corrupção, o abuso de poder e outras práticas antiéticas.

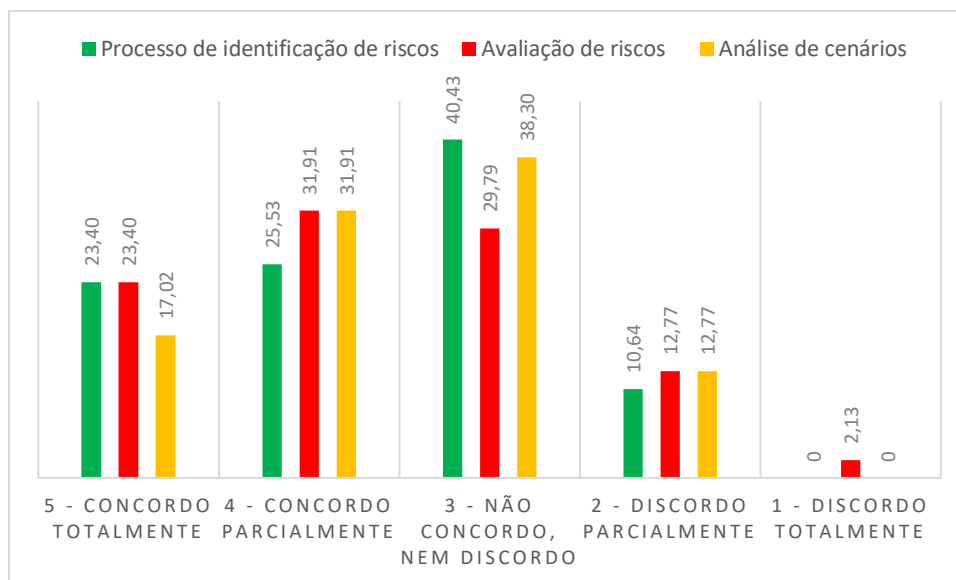
Esses padrões exigem que as organizações relatem suas estruturas de governança, incluindo os processos de tomada de decisão e as medidas adotadas para assegurar a integridade dos seus líderes e conselhos administrativos. A integridade na governança é crucial para fortalecer a confiança entre as partes interessadas, garantir que as decisões sejam tomadas de forma ética e transparente e promover a sustentabilidade a longo prazo, assegurando que a empresa atue em conformidade com suas responsabilidades sociais e ambientais (GRI, 2021).

#### 6.2.3.4 Critério gestão de riscos

Na gestão de riscos, a pesquisa buscou avaliar se a empresa possui um processo formal de identificação de riscos, se realiza avaliações regulares para identificá-los e se faz análise de cenários para identificar oportunidades na governança.

No Gráfico 24, vê-se que 48,93% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) que a CelgPar possui um processo formal de identificação de riscos; 55,31% concordam que ela identifica e avalia os riscos associados às suas operações; e 48,93% concordam que realiza análise de cenários com foco em oportunidades de governança.

**Gráfico 24 – Critério Gestão de riscos**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Segundo Li *et al.* (2022), as empresas que adotam práticas robustas de ESG tendem a ser menos vulneráveis a riscos financeiros consideráveis, ressaltando a importância da incorporação desses critérios como parte fundamental da gestão de riscos. No entanto, muitas organizações ainda não estão divulgando informações suficientes sobre suas práticas em relação ao meio ambiente, ao social e à governança, o que pode dificultar a avaliação precisa do seu desempenho nessas áreas. Moneva *et al.* (2018) explicam que os relatórios permitem

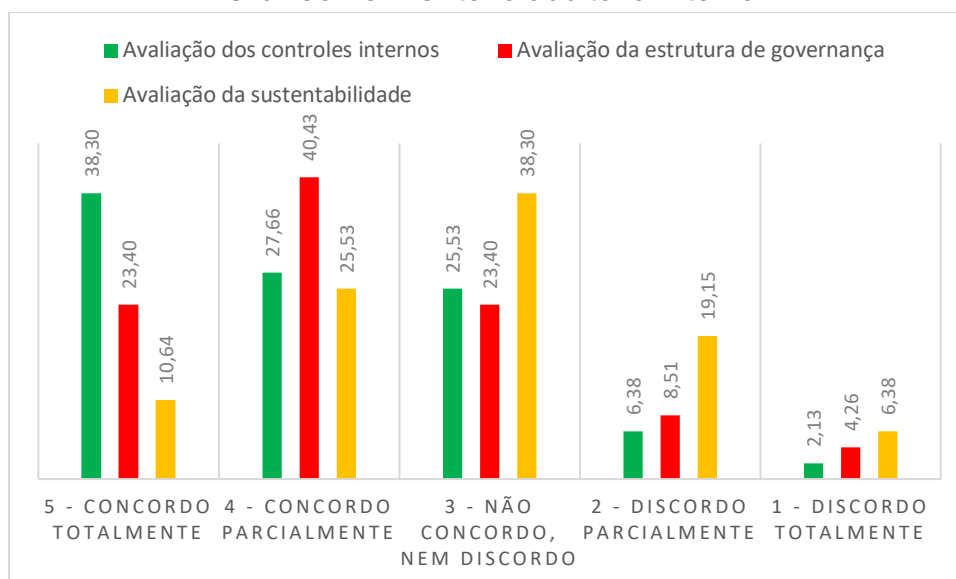
que as partes interessadas avaliem a gestão de riscos e as oportunidades ligadas à sustentabilidade.

### 6.2.3.5 Critério auditoria interna

Com este critério, buscou-se identificar se a CelgPar avalia os controles internos, se inclui em suas avaliações a estrutura e os processos de governança e se a sustentabilidade é considerada nas estratégias da estatal.

Conforme se vê no Gráfico 25, 65,96% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) que a empresa avalia os controles internos; 63,83% concordam que a auditoria interna inclui a avaliação da estrutura de governança; e 36,17% concordam que a auditoria avalia se a sustentabilidade é considerada nas decisões estratégicas.

**Gráfico 25 – Critério auditoria Interna**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A auditoria interna assegura que os processos internos estejam alinhados com os padrões éticos e regulatórios. Ela envolve a avaliação contínua de riscos, controles e práticas empresariais, promovendo maior transparência e responsabilização. A transparência proporcionada por essas auditorias fortalece a confiança das partes interessadas e contribui

para uma governança corporativa mais eficaz e sustentável (GRI, 2021). A auditoria interna, nos padrões do GRI, é um componente crucial para garantir a conformidade, transparência e integridade das práticas empresariais.

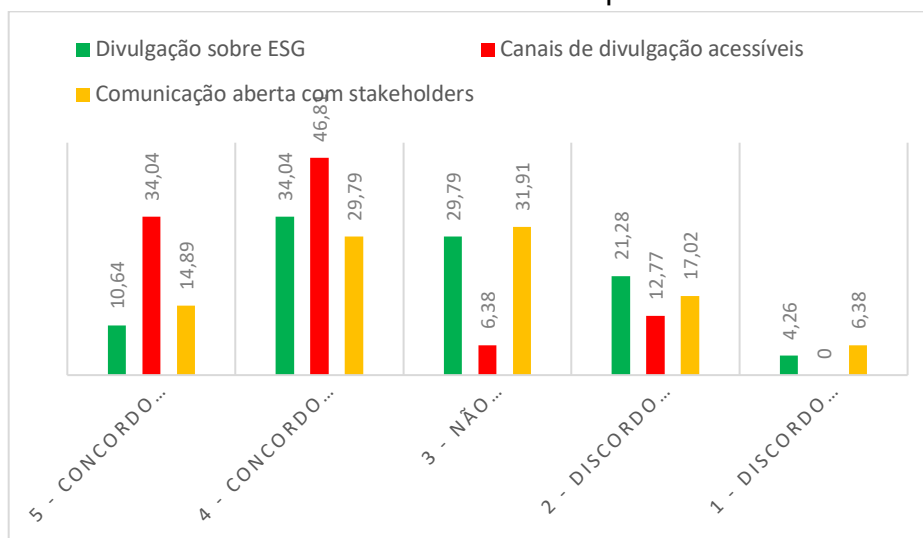
Embora o GRI não tenha um indicador específico para auditoria interna, ela é implicitamente abordada em vários temas, como governança (GRI 102), compliance (GRI 419) e anticorrupção (GRI 205) (GRI, 2021).

### 6.2.3.6 Critério transparência

No critério transparência, foram avaliadas a divulgação das informações sobre os objetivos e metas relacionados à sustentabilidade da CelgPar, a acessibilidade dos canais de divulgação e a existência de canais de comunicação abertos para receber *feedback* e perguntas dos *stakeholders*.

No Gráfico 26, vê-se que 44,68% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) que a empresa divulga informações sobre seus objetivos e metas relacionados à sustentabilidade e ao impacto social; 80,25% concordam que os canais de divulgação são acessíveis e de fácil entendimento; e 44,68% concordam que a organização mantém comunicação aberta com os *stakeholders* sobre suas práticas ESG.

**Gráfico 26 – Critério Transparência**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

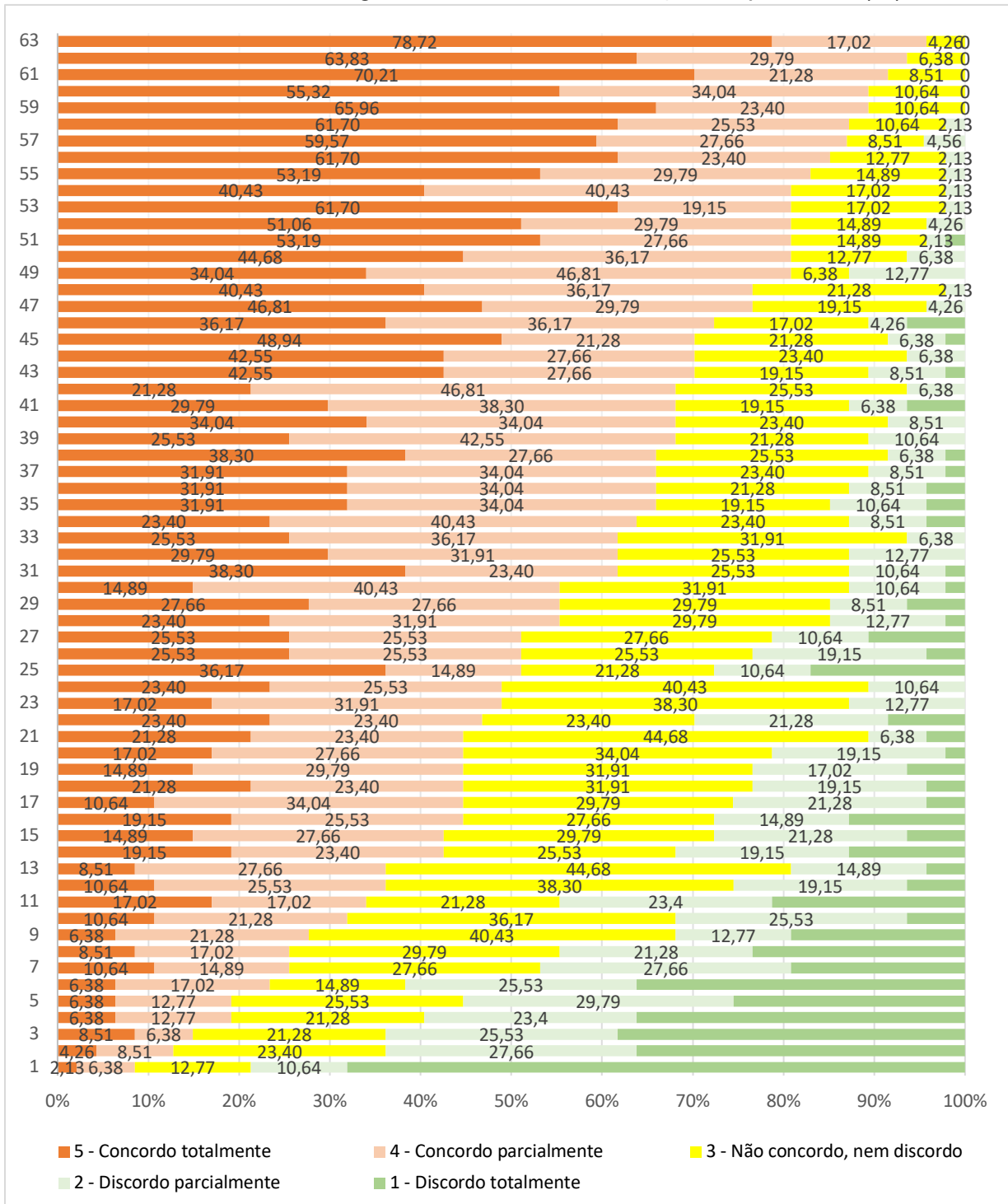
A transparência fortalece a confiança dos *stakeholders* e oferece informações valiosas que podem ser utilizadas para aprimorar continuamente as práticas de sustentabilidade (Allegrini; Greco, 2013; Bavaresco, 2013). Nas empresas estatais, a implementação de práticas ESG apresenta-se como uma oportunidade para fortalecer a transparência, a eficiência e a responsabilidade no uso dos recursos públicos. Isso pode, por sua vez, levar à criação de soluções inovadoras para desafios ambientais, sociais e de governança, tanto gerais quanto específicos ao contexto de atuação da empresa (Liu *et al.*, 2023).

#### 6.2.4 Diagrama

No diagrama do Gráfico 27, é possível observar que o resultado da avaliação está bastante coerente com os gráficos estudados em cada uma das dimensões: ambiental, social e de governança. Nas cores laranja escuro e laranja claro, estão os respondentes que concordaram (total ou parcialmente) com a maioria das afirmativas. Em amarelo, estão aqueles que não concordaram nem discordaram. Em verde claro e verde escuro, aqueles que discordaram (total ou parcialmente) das afirmativas.

Essa representação visual facilita a interpretação dos dados, oferecendo uma visão clara sobre o grau de alinhamento dos respondentes em relação às práticas de ESG (Ambiental, Social e Governança) adotadas pela empresa. Além disso, permite identificar com precisão os pontos de maior consenso ou controvérsia, destacando as áreas que necessitam de melhorias ou maior atenção por parte da organização. O uso das cores no diagrama também auxilia na identificação imediata de tendências e padrões, favorecendo a análise crítica e a tomada de decisões baseadas em dados consistentes.

**Gráfico 27 – Diagrama resultado da avaliação do processo (%)**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

## 7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

### 7.1 DETALHAMENTO DA INTERVENÇÃO

Conforme descrito no item 5.8 da Tabela 5 - Detalhamento Metodológico, o Plano de Ação faz parte da proposta de intervenção com o intuito de colocar em prática ações em função do diagnóstico em ESG e compras públicas realizado neste estudo. O Plano se constitui de iniciativas que visam aprimorar os resultados obtidos nas dimensões ambiental, social e de governança. A proposta sugere intervenções em áreas que foram avaliadas de forma insatisfatória nos itens de discordância e concordância na avaliação.

Para a elaboração do Plano, foi utilizada a ferramenta 5W2H. De acordo com Nakagawa (2012), essa ferramenta ganhou popularidade por meio das técnicas de gestão da qualidade e, posteriormente, da gestão de projetos. Ela auxilia na formulação de um plano por meio de sete perguntas: *What* (O que será feito?), *Why* (Por que é necessário?), *Where* (Onde será executado?), *Who* (Quem será responsável?), *When* (Quando será feito?), *How* (Como será conduzido?) e *How Much* (Qual será o custo?).

O planejamento da ação inclui medidas para melhorar os resultados em critérios específicos nas dimensões estudadas, concentrando-se em duas convenções para a escolha das afirmativas com resultados considerados insuficientes, as quais são:

1. No primeiro momento, convencionou-se que as questões com mais de 50% de discordância são consideradas insuficientes, pois a maioria dos respondentes considerou que a empresa não atende a esse requisito; e
2. No segundo momento, convencionou-se que questões com menos de 30% de concordância são insuficientes, pois significa que mais de 70% dos respondentes estão divididos entre aqueles que 'discordam totalmente/parcialmente' e aqueles que 'não concordam nem discordam', ou seja, há um alto grau de não concordância.

Dessa forma, em uma planilha do excel contendo todas as 63 questões com seus respectivos resultados, foram aplicados os seguintes filtros:

- Na coluna 'Soma de respostas (1+2)' da planilha, que representa a soma das questões de discordância (discordo totalmente (1) + discordo parcialmente (2)), foi aplicado o filtro 'Classificar do maior para o menor' e 'Formatar condicional' para realçar com uma cor diferente as células que apresentassem valores acima de 50%, obtendo-se o resultado da Tabela 07.

**Tabela 07 – Afirmativas maior que 50% de discordância**

Nº da questão	Dimensão	Indicador	Resumo da afirmativa	Soma de respostas (%)
				1+2
				Discordo
15	Ambiental	Emissões	Uso de veículos elétricos ou híbridos	78,73
9	Ambiental	Água	Conscientização do uso	63,83
13	Ambiental	Emissões	Incentiva modal de transporte limpo	63,83
27	Ambiental	Qualidade do ar	Conscientização em relação à qualidade do ar	61,70
8	Ambiental	Água	Metas de redução	59,57
26	Ambiental	Qualidade do ar	Medidas para melhorar qualidade do ar	55,32

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

- Na coluna 'Soma de respostas (4+5)', que representa a soma das questões de concordância (concordo parcialmente (4) + concordo totalmente (5)), foi aplicado o filtro 'Classificar do menor para o maior' e 'Formatar condicional', para realçar com uma cor diferente as células que apresentassem valores abaixo de 30%, obtendo-se o resultado da Tabela 08.

**Tabela 08 – Afirmativas menor que 30% de concordância**

Nº da questão	Dimensão	Indicador	Resumo da afirmativa	Soma de respostas (%)	
				4+5	
				Discordo	Concordo
14	Ambiental	Emissões	Planejamento de rotas de transporte	25,53	
16	Ambiental	Resíduos	Redução de embalagens	25,53	
18	Ambiental	Resíduos	Destinação ou reciclagem de resíduos	27,66	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

É importante destacar que, após a aplicação dos dois filtros mencionados, a planilha do excel manteve as questões da Tabela 07 entre as seis primeiras posições, ou seja, as questões com valores acima de 50% de discordância permaneceram as mesmas, mudando apenas a posição da questão 27. Além disso, foram acrescentadas mais três questões da soma (4+5), que são aquelas com valores abaixo de 30% de concordância, produzindo o resultado da Tabela 09.

**Tabela 09 – Afirmativas do plano de ação**

Nº da questão	Dimensão	Indicador	Resumo da afirmativa	Soma de respostas (%)	
				1+2	4+5
				Discordo	Concordo
15	Ambiental	Emissões	Uso de veículos elétricos ou híbridos	78,73	8,51
9	Ambiental	Água	Conscientização do uso	63,83	12,77
13	Ambiental	Emissões	Incentiva modal de transporte limpo	63,83	14,89
8	Ambiental	Água	Metas de redução	59,57	19,15
26	Ambiental	Qualidade do ar	Medidas para melhorar qualidade do ar	55,32	19,15
27	Ambiental	Qualidade do ar	Conscientização em relação à qualidade do ar	61,70	23,40
14	Ambiental	Emissões	Planejamento de rotas de transporte	46,81	25,53
16	Ambiental	Resíduos	Redução de embalagens	44,68	25,53
18	Ambiental	Resíduos	Destinação ou reciclagem de resíduos	31,92	27,66

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na Tabela 09, é possível observar que a CelgPar tem resultados insuficientes apenas na dimensão ambiental, necessitando investir esforços para melhorar algumas questões nessa área. Quanto às dimensões social e de governança, apresenta bons resultados no contexto das compras públicas.

Os resultados do questionário revelaram ainda que apenas 9 das 63 questões afirmativas ficaram com resultado insatisfatório. Destas, 6 apresentaram mais de 50% de discordância, sendo consideradas as mais críticas, e 3 questões apresentaram menos de 30% de concordância. Portanto, é necessário desenvolver ações para promover melhorias na empresa em relação a essas 9 questões ambientais.

Pode-se também considerar que os indicadores (critérios) dispostos na Tabela 09 estão em ordem de criticidade. Assim, o Plano de Ação foi traçado de forma que a organização atue, primeiramente, nas questões consideradas insuficientes na avaliação. Sendo assim, para cada uma das questões afirmativas constantes na Tabela 09, foram propostas ações com o objetivo de melhorar os resultados do projeto em questão, conforme explicitado no subtópico a seguir.

## 7.2 PLANO DE AÇÃO

Quadro 21 – Plano de Ação

Afirmativa	O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto custa?
<b>15 - A empresa utiliza veículos elétricos ou híbridos (combustão e eletricidade).</b>	1º- Ação: Realizar Estudo Técnico Preliminar.	Para identificar a melhor solução em relação à atual frota de veículos utilizados para o transporte de servidores a serviço da empresa e o real impacto ambiental da frota atual.	Em todas as áreas da empresa que demanda m veículos ou possuem veículos disponíveis para o trabalho.	Sugere-se que seja inserido no planejamento estratégico da empresa, com previsão de execução no ano subsequente	Sugere-se que seja realizado pela área que administra a frota de veículos. Exemplo: Gerência de Suprimentos e Patrimônio	Por meio de: - Reuniões de planejamento; - Definição dos novos objetivos; - Adequação do Planejamento Estratégico; - Realização de estudo técnico preliminar com as áreas envolvidas; - Monitoramento com relatórios anuais.	Os recursos necessários são: - Carga horária de trabalho dos participantes; - Espaço para reuniões; - Infraestrutura de tecnologia da informação.

<p><b>9 - A empresa faz campanhas de conscientização do uso de água. (Exemplo: cartazes e palestras)</b></p>	<p>2º- Ação: Desenvolver um plano de ação para campanhas de conscientização do uso de água.</p>	<p>Para dissipar práticas sustentáveis em relação à água.</p>	<p>Em toda empresa.</p>	<p>Sugere-se que seja feito no ano de 2025.</p>	<p>Sugere-se a criação de uma equipe multidisciplinar para implantação de práticas de sustentabilidade e ESG.</p>	<p>Reunião para definição dos temas, cartazes, cursos, palestras (Exemplo: Convidar pessoal da SANEAGO); - Definição de calendário anual, datas e responsáveis; - Divulgação dos eventos; - Realização dos eventos.</p>	<p>Os recursos necessários são: - Espaço para os cursos e palestras; - Material para as oficinas; - Carga horária dos organizadores e professores.</p>
<p><b>13 - A empresa incentiva o uso de modal de transporte com menor emissão de carbono, como transporte público, bicicleta e caminhada.</b></p>	<p>3º- Ação: Desenvolver um plano de incentivos de servidores no uso de modal de transporte como com menor emissão de carbono.</p>	<p>Para encorajar os servidores a utilizarem modais de transporte com menor emissão de carbono.</p>	<p>Em toda empresa.</p>	<p>Sugere-se que seja feito no ano de 2025.</p>	<p>Sugere-se a criação de uma equipe multidisciplinar para implantação de práticas de sustentabilidade e ESG.</p>	<p>- Subsídios para transporte público; -Programas de carona compartilhada; -Estacionamento de bicicletas; -Parcerias para gerar bônus ou descontos para aquisição de bicicletas ou veículos elétricos; - Criação de programas de pontos verdes com recompensas e premiações para pessoas e equipes que acumularem pontos ao utilizar modais de transportes com menor emissão de carbono; - Campanhas de conscientização.</p>	<p>Os recursos necessários são: - Carga horária de trabalho dos participantes; - Espaço para reuniões; - Infraestrutura de tecnologia da informação.</p>
<p><b>8 - Existem metas de redução do consumo de água na empresa.</b></p>	<p>4º- Ação: Desenvolver um plano de metas de redução do uso e consumo de água.</p>	<p>Para reduzir o uso desnecessário e o desperdício de água.</p>	<p>Em toda empresa.</p>	<p>Sugere-se que seja feito no ano de 2025.</p>	<p>Sugere-se a criação de uma equipe multidisciplinar para implantação de práticas de sustentabilidade e ESG.</p>	<p>- Identificação de desperdícios; - Definição do ponto inicial e metas claras; - Instalação/ aquisição de equipamentos de baixo consumo; - Reuso de água; - Colaboração da cadeia de suprimentos (fornecedores e prestadores de serviços).</p>	<p>Os recursos necessários são: - Carga horária de trabalho dos participantes; - Espaço para reuniões; - Infraestrutura de tecnologia da informação.</p>

<p><b>26 - A empresa adota medidas para melhorar a qualidade do ar e reduzir os impactos negativos sobre a saúde e o meio ambiente. (Exemplo: reduzir as emissões de veículos automotores, indústrias e outras fontes poluidoras).</b></p>	<p>5º- Ação: Desenvolver um plano de ação para adoção de medidas com foco na melhoria da qualidade do ar.</p>	<p>Para conscientização e adoção de práticas com finalidade de redução de emissões de carbono.</p>	<p>Em toda empresa.</p>	<p>Sugere-se que seja feito no ano de 2025.</p>	<p>Sugere-se a criação de uma equipe multidisciplinar para implantação de práticas de sustentabilidade e ESG.</p>	<p>Por meio de: - Reuniões de planejamento; - Definição dos objetivos; - Criação de um plano de trabalho com metas estabelecidas; - Implantação e monitoramento da solução implantada.</p>	<p>Os recursos necessários são: - Carga horária de trabalho dos participantes; - Espaço para reuniões; - Infraestrutura de tecnologia da informação.</p>
<p><b>27 - A empresa promove a conscientização pública sobre os efeitos da poluição do ar na saúde humana e no meio ambiente, incentivando ações individuais e coletivas para reduzir a poluição e proteger a qualidade do ar.</b></p>	<p>6º- Ação: Desenvolver um plano de ação para campanhas de conscientização em relação à poluição do ar.</p>	<p>Para dissipar práticas sustentáveis em relação à poluição do ar.</p>	<p>Em toda empresa.</p>	<p>Sugere-se que seja feito no ano de 2025.</p>	<p>Sugere-se que seja realizado pela área de segurança no trabalho.</p>	<p>Reunião para definição dos temas, cartazes, cursos, palestras; - Definição de calendário anual, datas e responsáveis; - Divulgação dos eventos; - Realização dos eventos.</p>	<p>Os recursos necessários são: - Espaço para os cursos e palestras; - Material para as oficinas; - Carga horária dos organizadores e professores.</p>
<p><b>14 - A empresa planeja as rotas considerando tráfego, condições da estrada e topografia para encontrar o caminho mais curto e eficiente em termos de consumo de combustível.</b></p>	<p>7º- Ação: Desenvolver um planejamento de rotas e tráfego antes de cada viagem.</p>	<p>Reduzir o consumo de combustível.</p>	<p>Em todas as áreas da empresa que demandam veículos ou possuem veículos disponíveis para o trabalho.</p>	<p>Sugere-se que seja realizado antes de toda viagem ou uso de veículos.</p>	<p>Sugere-se que seja realizado pela área que utiliza os veículos. Exemplo: Área de engenharia, obras e manutenções.</p>	<p>Por meio do documento que possa ser anexado junto a autorização de transporte.</p>	<p>Os recursos necessários são: - Carga horária de trabalho dos participantes; - Espaço para reuniões; - Infraestrutura de tecnologia da informação.</p>

<b>16 - A empresa procura reduzir o consumo de produtos embalados em excesso ou com embalagens não recicláveis, para evitar a geração de resíduos plásticos e outros materiais descartáveis.</b>	8ª- Ação: Criar um manual ou instrução normativa para aquisições de bens, serviços e obras com critérios de sustentabilidade e ESG ou inserir exigências na fase preparatória dos processos de compras por meio do Regulamento de Licitações da empresa.	Reduzir o consumo de produtos embalados ou com excesso de embalagens não recicláveis.	Em toda empresa.	Sugere-se que seja feito no ano de 2025.	Sugere-se a criação de uma equipe multidisciplinar para implantação de práticas de sustentabilidade e ESG.	Por meio de: - Reuniões de planejamento; - Definição dos objetivos; - Realização de Estudos; - Adequação do RILC ou criação do manual de sustentabilidade.	Os recursos necessários são: - Carga horária de trabalho dos participantes; - Espaço para reuniões; - Infraestrutura de tecnologia da informação.
<b>18 - Existe destinação ou reciclagem dos resíduos gerados na empresa.</b>	9ª- Ação: Elaborar um estudo para implantação de melhor destinação ou reciclagem de resíduos da empresa.	Reduzir o impacto ambiental gerado pelos materiais descartados pela empresa.	Em toda empresa.	Sugere-se que seja feito no ano de 2025.	Sugere-se a Criação de uma equipe multidisciplinar para implantação de práticas de sustentabilidade e ESG.	Por meio de: - Reuniões de planejamento; - Definição dos objetivos; - Criação de um plano de trabalho com metas estabelecidas; - Implantação e monitoramento da solução implantada.	Os recursos necessários são: - Carga horária de trabalho dos participantes; - Espaço para reuniões; - Infraestrutura de tecnologia da informação; - Custo de reciclagem e/ou destinação de materiais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na primeira ação, a proposta é 'elaborar um estudo técnico preliminar (ETP) para identificar a melhor solução em relação à atual frota de carros da empresa', já que os automóveis da instituição são emissores de carbono na atmosfera. No entanto, antes de tomar uma decisão a respeito da substituição, é importante estudar as possíveis soluções existentes no mercado, o real impacto da frota atual, avaliar os custos e, em razão da necessidade de investimento, inserir no planejamento estratégico da organização.

Na segunda ação, 'desenvolver um plano de ação para campanhas de conscientização do uso de água', foi sugerida a realização de cursos ou *workshops*, palestras e cartazes que mostrem às pessoas como adotar pequenas ações que contribuam para o uso consciente da água. Essa ação pode ser implementada em conjunto com as ações 4ª, 5ª e 6ª, conforme Tabela 08, pois elas se relacionam e visam à divulgação do projeto em questão e à promoção de eventos ligados ao desenvolvimento sustentável e ESG.

A terceira ação, 'desenvolver um plano de incentivos para servidores no uso de modal de transporte com menor emissão de carbono', por ser uma atividade que demanda mais estudos e até mesmo a criação de um regulamento, sugere-se a criação de um grupo de estudo multidisciplinar, envolvendo diferentes áreas da empresa e o engajamento dos servidores com sugestões e ideias. É importante buscar parcerias com empresas fornecedoras para que o projeto possa gerar bons resultados.

Já em relação às próximas ações, em razão da similaridade dos assuntos, sugere-se que a equipe multidisciplinar criada para a implantação do ESG elabore cada uma delas conforme o Quadro 21 e promova a execução em conjunto, de acordo com a Tabela 10.

**Tabela 10 – Ações que podem ser realizadas em conjunto**

4º	Desenvolver um plano de metas de redução do uso e consumo de água.
5º	Desenvolver plano de ação para adoção de medidas com foco na melhoria da qualidade do ar.
6º	Desenvolver um plano de ação para campanhas de conscientização em relação a poluição do ar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Nas ações mencionadas, podem ser utilizados cartazes e realizados cursos, palestras e eventos para conscientização e alcance das metas. É importante criar um plano de trabalho contínuo, com a definição de um calendário anual, atividades e metas, datas e responsáveis pela divulgação e realização dos eventos.

Em relação à sétima ação, 'Desenvolver um planejamento de rotas e tráfego antes de cada viagem', trata-se de uma atividade que pode ser realizada por meio de um plano de viagem, no qual são definidos os melhores caminhos e rotas, com a finalidade de economia de combustível e menor emissão de carbono na atmosfera. Caso a primeira ação resulte na aquisição de veículos elétricos ou híbridos, o plano de viagem pode continuar sendo uma boa prática de eficiência no uso dos veículos da empresa.

Para atender à oitava ação, 'Criar um manual ou instrução normativa para aquisições de bens, serviços e obras com critérios de sustentabilidade e ESG ou inserir exigências na fase preparatória dos processos de compras por meio do Regulamento de Licitações da empresa', cabe destacar que a adoção de critérios de sustentabilidade nas compras públicas

tem como fundamento considerar o ciclo de vida de cada objeto, que inclui desde sua fabricação, transporte e disposição final até o descarte ou reciclagem. Dessa forma, o manual de sustentabilidade pode estabelecer melhorias e a inserção de critérios no processo de aquisição de bens, serviços e obras.

Em relação à nona ação, 'Elaborar um estudo para implantação de melhor destinação ou reciclagem de resíduos da empresa', sugere-se a realização de um estudo para o desenvolvimento de um projeto sustentável contemplando: reciclagem de resíduos, materiais e insumos; compostagem; tratamento de resíduos gerados; redução do uso de plásticos; redução do desperdício químico (incluindo a redução de resíduos químicos); avaliação do nível de desperdício; reutilização de componentes ou materiais; e adoção de tecnologias amigas do meio ambiente.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estatais, regidas pelas Leis nº 6.404/1976 e nº 13.303/2016, desempenham um papel social significativo, porque, além de buscarem eficiência econômica, têm o compromisso de atender aos interesses coletivos e contribuir para o desenvolvimento social do país ao explorar atividades importantes em prol da sociedade. Além disso, elas possuem responsabilidade com a sustentabilidade, que deve se estender não apenas à produção de documentos e instrumentos formais, mas também às práticas institucionais ligadas ao ESG.

Nesse contexto, observa-se que a Celg Participações S.A. (CelgPar) tem buscado, de forma crescente, implementar soluções sustentáveis e em ESG. A CelgPar, por exemplo, participa do programa de eficiência do estado de Goiás, cuja finalidade é tornar os órgãos públicos do estado autossuficientes no consumo de energia elétrica. Nesse programa, a empresa está construindo as seguintes usinas fotovoltaicas: uma no município de Cachoeira Dourada, outra para atender às Centrais de Abastecimento de Goiás (CEASA) e uma terceira na Universidade Estadual de Goiás (UEG). Além disso, a CelgPar fechou parceria para a construção de uma usina fotovoltaica para atender ao poder judiciário de Goiás e está investindo na instalação de pontos de recarga de carros elétricos em Goiânia.

Entretanto, ainda se verifica a ausência de instrumentos específicos adequados à realidade dessas empresas para diagnosticar o estágio atual de ESG e fomentar a criação de novos projetos em ESG ou avaliar os já existentes. Com base nisso, o objetivo desta pesquisa foi desenvolver um modelo de diagnóstico baseado em indicadores para empresas estatais, incorporando os temas de ESG e compras públicas, tendo em vista que este último é a porta de entrada para a aquisição de bens, serviços e obras públicas nesses órgãos, impactando diretamente nas ações de ESG.

É importante destacar que esta pesquisa possui três objetivos específicos, os quais são retomados a seguir:

1. Mapear as práticas atuais ligadas ao ambiental, social, de governança e de compras públicas das empresas estatais para identificar pontos de convergência e divergência com os princípios de ESG;

2. Desenvolver indicadores de desempenho baseados em critérios de ESG e compras públicas, que possam ser utilizados para avaliar e guiar as práticas ambientais, sociais e de governança; e,
3. Propor um Plano de Ação, a partir do modelo de diagnóstico desenvolvido, com o objetivo de contribuir com a implementação de práticas ambientais, sociais e de governança na empresa e nos processos de compra.

Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica abrangente, com foco em textos que tratam de ESG, compras públicas e indicadores de desempenho. As informações relevantes foram extraídas e organizadas em um *corpus* textual. A partir disso, utilizando os *softwares* Iramuteq e Gephi, foram mapeados os principais critérios dentro de cada uma das dimensões ambiental, social, de governança e de compras públicas das estatais, atingindo-se o primeiro objetivo do estudo.

A partir dos dados coletados, concluiu-se que as dimensões relevantes para o desenvolvimento de um modelo de diagnóstico em ESG, que aborde as áreas ambiental, social, de governança e de compras públicas, incluem: materiais, energia, água, biodiversidade, emissões, resíduos, conformidade ambiental, fornecedores, qualidade do ar, direitos humanos, práticas trabalhistas, diversidade e igualdade de oportunidades, transparência e responsabilidade social; segurança de dados; promoção da ética, governança corporativa, compliance, integridade, gestão de riscos, auditoria interna e transparência.

Na etapa subsequente, elaborou-se um questionário fundamentado nas dimensões e critérios identificados, o qual foi aplicado aos servidores da empresa estatal CelgPar. Os resultados obtidos permitiram a formulação de um Plano de Ação com o propósito de aprimorar as práticas ambientais, sociais, de governança e de compras públicas da organização, cumprindo assim os dois últimos objetivos específicos da pesquisa.

Os resultados do estudo indicam que a CelgPar demonstra preocupação com o impacto ambiental, social e de governança de suas atividades, buscando soluções para mitigar os efeitos. A maioria dos entrevistados concordou que a empresa está alinhada com os princípios do ESG, trazendo benefícios para a instituição. De um total de 63 afirmativas

avaliadas, apenas 9 apresentaram inconsistências, ou seja, 14,2%, confirmando que a instituição está comprometida com questões ambientais, sociais e de governança.

Contudo, a pesquisa evidenciou que existem ações a serem desenvolvidas pela instituição. Destaca-se a importância de ampliar a divulgação e o engajamento dos *stakeholders* nas atividades ligadas ao ESG e às compras públicas. Além disso, o apoio do Estado e o envolvimento de empresas privadas na condição de fornecedores será um diferencial para garantir a continuidade e o impacto positivo das ações da empresa em prol de práticas de ESG, em benefício da sociedade e do meio ambiente.

Entre as ações sugeridas no Plano de Ação estão: realizar Estudo Técnico Preliminar para aquisição de veículos elétricos ou híbridos; desenvolver um plano de ação para campanhas de conscientização do uso de água; desenvolver um plano de incentivos para servidores no uso de modal de transporte com menor emissão de carbono; desenvolver um plano de metas para a redução do uso e consumo de água; desenvolver um plano de ação para adoção de medidas com foco na melhoria da qualidade do ar; desenvolver um planejamento de rotas e tráfego antes de cada viagem; criar um manual ou instrução normativa para aquisições de bens, serviços e obras com critérios de sustentabilidade e ESG ou inserir exigências na fase preparatória dos processos de compras por meio do Regulamento de Licitações; elaborar um estudo para a implantação de melhor destinação ou reciclagem de resíduos da empresa.

Espera-se que o estudo contribua para o aprimoramento das empresas estatais em geral, órgãos públicos e até mesmo do terceiro setor, pois estes últimos também podem se beneficiar dos resultados da pesquisa e do modelo de diagnóstico desenvolvido, a fim de aprimorar suas práticas ligadas ao ESG e ao desenvolvimento sustentável, tornando essas instituições mais competitivas e alinhadas às questões ambientais contemporâneas.

Ademais, este trabalho contribui ainda com: uma revisão bibliográfica abrangente e consolidada; um modelo gerencial de diagnóstico; e um Plano de Ação. Contudo, a pesquisa apresentou algumas limitações, como o tempo disponível, que impediu o refinamento do modelo de diagnóstico para ajustes e correções necessárias, bem como a melhoria do instrumento de pesquisa.

Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação do instrumento de pesquisa em outros projetos e instituições públicas, além de sua adaptação para empresas privadas e fornecedores, inclusive do governo, que desejam implantar o ESG em suas organizações. Outra sugestão é aprofundar estudos sobre a temática compras públicas. Recomenda-se também a realização de uma etapa de refinamento do modelo de diagnóstico e a replicação da metodologia utilizada em outras temáticas e áreas de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, M. A. C.; SILVA, E. V. da; LOPES, A. M. D. Contratações sustentáveis na administração pública brasileira: a experiência do Poder Executivo Federal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 207–235, 2014. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122014000100009>

ALLEGRINI, M.; GRECO, G. Corporate boards, audit committees and voluntary disclosure: Evidence from Italian listed companies. **Journal of Management and Governance**, 17, p. 187–216, 2013.

AMEL-ZADEH, A.; SERAFEIM, G. Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. **Financial Analysts Journal**, Charlottesville, 74(3), p. 87-103, 2018. Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2925310> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2925310>

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: AMGH Editora, 2008.

ARAÚJO JÚNIOR, I. T. **Análise comparada sobre medidas de favorecimentos de micro e pequenas empresas (MPEs) em compras públicas com avaliação de eficácia e identificação de melhoras práticas**. Rio de Janeiro: IPEA, 2018. 47 p. Disponível: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8896/1/td\\_2422.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8896/1/td_2422.pdf). Acesso em: 5 mai. 2024.

ARAÚJO, G. C. de; TEIXEIRA, C. E. Análise das compras públicas sustentáveis na Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 34, n. 100, p. 22-37, jan./abr. 2018. <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n100.3744>

BAALOUCH, F.; AYADI, S. D.; HUSSAINEY, K. A study of the determinants of environmental disclosure quality: evidence from French listed companies. **Journal of Management and Governance**, v. 23, n. 4, p. 939-971, 2019. DOI: [10.1007/s10997-019-09474-0](https://doi.org/10.1007/s10997-019-09474-0).

B3 - Brasil, Bolsa, Balcão. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3)**. 2023. Disponível em: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-b3.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-b3.htm). Acesso em: 20 nov. de 2023.

BANCO MUNDIAL. O Pacto Global. **Quem se importa, vence: conectando os mercados financeiros a um mundo em mudança**. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2004. Disponível em: [www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who\\_cares\\_wins\\_global\\_compact\\_2004.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf). Acesso em: 22 fev. 2023.

BAVARESCO, A. D. Contratações sustentáveis na administração pública brasileira: a experiência do Poder Executivo Federal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 207-235, 2013.

BERMUDES, W. L.; SANTANA, B. T.; BRAGA, J. H. O.; SOUZA, P. H. Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. **Revista Vértices**, v. 18, n. 2, p. 7–20, 2016.

BHANDARI, K. R.; RANTA, M.; SALO, J. The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: The firm's embeddedness into ecology, society, and governance. **Business Strategy and the Environment**, Chichester, 31(4), p. 1525–1537, 2022. doi: 10.1002/bse.2967.

BILLIO, M.; COSTOLA, M.; HRISTOVA, I.; LATINO, C.; PELIZZON, L. Inside the ESG ratings: (Dis)agreement and performance. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Cheltenham, v. 28, n. 5, p. 1426–1445, 2021. doi:10.1002/csr.2177.

BOLÍVAR, M.; HERNÁNDEZ, A.; RODRÍGUEZ, D. Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: an experience in municipal sport services. **Academia, Revista Latinoamericana de Administración**, Caracas, 45, p. 116-139, 2010.

BOLOGNESI, E.; BURCHI, A. The impact of the ESG disclosure on sell-side analysts' target prices: the new era post Paris agreements. **Research in International Business and Finance**, Amsterdam, v. 64, 101827, jan. 2023. DOI:10.1016/j.ribaf.2022.101827. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101827>. Acesso em: 30 abr. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília/DF, 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 13 dez. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Seção 1, p. 8262-8269. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 13 dez. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 01, de 19 de janeiro de 2010**. Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília/DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-01-de-19-de-janeiro-de-2010>. Acesso em: 30 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**, Brasília/DF, 1 jul. 2016.

Seção 1, p. 1-81. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm). Acesso em: 30 abr. 2024.

BRASIL. **Portaria n. 326, de 29 de junho de 2020**. Ministério do Meio Ambiente. Diário Oficial da União. Brasília/DF, 30 jun. 2020. Disponível em: [https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/Sustentabilidade/A3P/Portaria\\_n%C2%BA\\_326\\_de\\_23\\_de\\_julho\\_de\\_2020\\_-\\_Programa\\_Agenda\\_Ambiental\\_na\\_Administra%C3%A7%C3%A3o\\_P%C3%BAblica\\_-\\_A3P.pdf](https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/Sustentabilidade/A3P/Portaria_n%C2%BA_326_de_23_de_julho_de_2020_-_Programa_Agenda_Ambiental_na_Administra%C3%A7%C3%A3o_P%C3%BAblica_-_A3P.pdf). Acesso em: 30 abr. 2024.

BRASIL. Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estatais. **Guia de Boas Práticas para Gestão da Ética**. Brasília/DF, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/etica-publica/noticias/forum-das-estatais-aprova-o-guia-de-boas-praticas>. Acesso em: 22 fev. 2024.

BRASIL. **Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/composicao/secex/dea/programas-e-projetos/a3p>. Acesso em: 5 mai. 2024.

BRASIL. **Guia Nacional de Contratações Sustentáveis**. 6. ed. Advocacia-Geral da União (AGU), Consultoria-Geral da União. Brasília/DF, set. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-de-contratacoes-sustentaveis-set-2023.pdf>. Acesso em: 5 mai. 2024.

BRITO, C. M. de. **Compras públicas sustentáveis no Brasil: a percepção dos gestores e as perspectivas do programa**. 2014. 146 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: [http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/21351/1/2014\\_CleisonMartinsdeBrito.pdf](http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/21351/1/2014_CleisonMartinsdeBrito.pdf). Acesso em: 5 dez. 2023.

BUNIAMIN, S. **Managers' perceptions on stakeholder power in relation to ESG reporting**. In: **9TH INTERNATIONAL ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT CONFERENCE (IEBMC 2019)**, v. 100, p. 139–149. 2020. <https://doi.org/10.15405/>

CALDEIRA, J. **Implementação do balanced scorecard no Estado**. São Paulo: Editora Almedina, 2009.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, Recife, v. 21, n. 2, p. 513–518, 2013.

CARREIRA, F. J. A.; RIBEIRO, D. I. N. The way to the XXI century report: the Brisa case. **Brazilian Journal of Development**, Setúbal, v. 8, n. 8, p. 59405-59435, 2022. DOI:10.34117/bjdv8n8-295.

**CASTILHO, D.** *Eletrificação e Modernização do Território em Goiás: da Celg estatal à privatização*. GeoCrítica / Universidad de Barcelona, 2011. Disponível em: [https://www.ub.edu/geocrit/Simposio/cCastilho\\_Electrificacao.pdf](https://www.ub.edu/geocrit/Simposio/cCastilho_Electrificacao.pdf). Acesso em: 13 set. 2024.

CDP. **Climate Change Report 2021**: Natura & Co. Disponível em: [https://www.cdp.net/en/responses/848613/Natura-Co-Holdings?back\\_to=https%3A%2F%2Fwww.cdp.net%2Fen%2Fresponses%3Fqueries%255Bname%255D%3DNatura%2B%2526%2BCo&queries%5Bname%5D=Natura+%26+Co](https://www.cdp.net/en/responses/848613/Natura-Co-Holdings?back_to=https%3A%2F%2Fwww.cdp.net%2Fen%2Fresponses%3Fqueries%255Bname%255D%3DNatura%2B%2526%2BCo&queries%5Bname%5D=Natura+%26+Co). Acesso em: 1 ma. 2024.

CELGPAR. Disponível em: <<https://celgpar.com/Institucional.aspx?CELG>>. Acesso em: 8 set. 2024.

CHEN, T.; DONG, H.; LIN, C. Institutional shareholders and corporate social responsibility. **J. Financ. Econ.**, Amsterdam, 135 (2), p. 483–504, 2020.

CHEN, C. J. P.; JAGGI, B. Association between independent non-executive directors, family control and financial disclosures in Hong Kong. **Journal of Accounting and Public Policy**, Amsterdam, v. 19, n. 4/5, p. 285-310, 2000.

CLARKE, T. The Contest on corporate purpose: Why Lynn Stout was right and Milton Friedman was wrong. **Accounting, Economics, and Law: A Convivium**, Berlim, 10(3), art. n. 20200145, 2020. <https://doi.org/10.1515/ael-2020-0145>

CLEMENTINO, E.; PERKINS, R. How do companies respond to environmental, social and governance (ESG) ratings? Evidence from Italy. **Journal of Business Ethics**, Heidelberg, v. 171, n. 2, p. 379–397, 2021. DOI:10.1007/s10551-020-04441-4.

CYPRESTE, A. S. T. **Licitações sustentáveis - instrumento legal de promoção da sustentabilidade**: um estudo da aquisição de bens na Universidade Federal do Espírito Santo - UFES. 2013. 110 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial**: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard. 2001. 164 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DARNALL, N.; JI, H.; IWATA, K.; ARIMURA, T. H. Do ESG reporting guidelines and verifications enhance firms' information disclosure? **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Chichester, v. 29, n. 5, p. 1214–1230, 2022. DOI:10.1002/csr.2265.

DEEGAN, C. The legitimizing effect of social and environmental disclosures: a theoretical foundation. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Bingley, 15(3), p. 282–311, 2002.

DELMAS, M. A.; BURBANO, V. C. As motivações do greenwashing. **California Management Review**, v. 54, n. 1, p. 64-87, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>  
[https://www.researchgate.net/publication/228133505\\_The\\_Drivers\\_of\\_Greenwashing](https://www.researchgate.net/publication/228133505_The_Drivers_of_Greenwashing)

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, Washington, D. C., v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

DIMSON, E.; KARAKAS, O.; LI, X. Active ownership. **The Review of Financial Studies**, Oxford, 28(12), p. 3225–3268, 2015.

DOH, J. P.; GUAY, T. R. Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. **Journal of Management Studies**, Oxford, 43(1), p. 47–73, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00582.x>.

DOLE, S.; LI, L.; LOBO, G. J.; MISHRA, S. Economic policy uncertainty and financial statement comparability. **J. Account. Publ. Pol.**, Melbourne, 40(4), 106800, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2020.106800>.

ECCLES, R.; KRZUS, M.; RIBOT, S. One reporting standard for all? Not yet but closer than ever. **Accounting Today**, New York City, v. 33, n. 10, 2020.

ECCLES, R. G.; LEE, L.; STROEHLE, J. C. The social origins of ESG: an analysis of Innovent and KLD. **Organization & Environment**, Oxford, v. 33, n. 4, p. 575-596, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1086026619888994>. Acesso em: 20 dez. 2023.

ELLINGSON, A.; WAMBSGANSS, J. Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A Balanced Scorecard Approach. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, Leeds, 13(1), p. 103-120, 2001.

ELKINGTON, J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. **Oxford: Environmental Quality Management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1997.

ESA, E.; GHAZALI, N. A. M. Corporate social responsibility and corporate governance in Malaysian government-linked companies. **Corporate Governance**, Hoboken, 12(3), p. 292–305, 2012.

ESPINOSA, B. N. **Um olhar estratégico sobre a contribuição das empresas para as metas globais de biodiversidade**. 137 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciência da Sustentabilidade) - Departamento de Geografia e Meio Ambiente, Pontifícia Universidade

Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

FERREIRA COSTA, C.; SANTOS DINIZ, M. de F.; DA SILVEIRA CUNHA, N. R.; REBELLO PIRES, R. O fator sustentabilidade nas licitações e contratações públicas. **Reuna**, Belo Horizonte, 21(4), p. 37–56, 2016. <https://doi.org/10.21714/2179-8834/2016v21n4p37-56>

FEW, S. **Design de painel de informações**: a comunicação visual eficaz de dados. São Paulo: Elsevier, 2006. 480 p.

FORTINI, C.; SHERMAM, A. Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. **Revista Interesse Público**, Belo Horizonte: ano 19, n. 102, p. 27-44, mar./abr. 2017.

FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Relatório do Comitê Temático: **Planejamento do sistema de medição do desempenho global**. São Paulo: FPNQ, 2001. 96 p.

FRANCO-SANTOS, M.; KENNERLEY, M.; MICHELI, P.; MARTINEZ, V.; MASON, S.; MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, A. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.

FREEMAN, R. E. **Gestão estratégica**: Uma abordagem das partes interessadas. Tradução de Maria Augusta Ramos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 276 p. ISBN: 0521151740, 9780521151740

FREITAS, A. E.; LEÃO, A. P. da S.; GOMES, R. S.; STAIGER, R. P.; BORGES, G. M.; PINTO, F. C. S.; SOUSA, I. V. C. ESG: Os desafios de uma gestão sustentável. **Revista Foco**, Caratinga, 16(02), e1119, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n2-180.

GALLON, I.; FLORES, G. M.; TREVISAN, M.; KNEIPP, J. M. Análise dos critérios de sustentabilidade aplicados nas licitações de uma universidade pública federal. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, Curitiba, v. 8, Issue 2, p. 313–332, 2019. <https://doi.org/10.5585/Geas.V8i2.1211>

GIANNARAKIS, G.; KONTEOS, G.; SARIANNIDIS, N. Financial, governance and environmental determinants of corporate social responsible disclosure. **Management Decision**, Bingley, 52(10), p. 1928-1951, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 978-85-97-01292-7.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **GRI Standards Sustainability Reporting Guidelines**. 2021. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards->

[download-center/](#). Acesso em: 05 mar. 2024.

GOOGLE TRENDS. **Pesquisa mundial pelo termo ESG de 2004 a 2024**. Disponível em: <https://trends.google.com.br/trends/explore?date=2004-01-01%202024-01-01&q=ESG&hl=pt-BR>. Acesso em: 5 jan. 2024.

GOMES BARBOSA, S. K.; FLORIANO, L. de S.; MONTEIRO DA SILVA, M. C.; DOS REIS, J. V. O cenário das contratações públicas no Brasil e as práticas sustentáveis sobre os trade-off licitatórios. **Revista Gestão e Sustentabilidade Ambiental**, v. 11, n. 2, p. 144-163, jun. 2022. Disponível em: [file:///D:/OneDrive/%C3%81rea%20de%20Trabalho/rascunho/pag\\_144\\_163.pdf](file:///D:/OneDrive/%C3%81rea%20de%20Trabalho/rascunho/pag_144_163.pdf). Acesso em: 30 abr. 2024.

GOMES, P.; MENDES, S.; CARVALHO, J. O Balanced Scorecard como instrumento de medida de desempenho das forças policiais - estudo de casos. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, 15(2), p. 91-114, 2010.

GREATBANKS, R.; TAPP, D. The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, 27(8), p. 846-873, 2007.

GREWAL, J.; RIEDL, E. J.; SERAFEIM, G. Market reaction to mandatory nonfinancial disclosure. **Management Science**, Catonsville, 65, p. 3061–3084, 2019. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2657712>. Disponível em: Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2657712>. Acesso em: 05 mai. 2023.

HINOJOSA-LÓPEZ, J.; AYUP-GONZÁLEZ, J.; COGCO-CALDERÓN, A. Imagen corporativa y satisfacción laboral en potenciales empleados del sector bancario. **Investigación Administrativa**, Cidade do México, v. 49, n. 125, p. 1-20, 2020.

HOANG, T.C., ABEYSEKERA, I. ANDMA, S.G. Board diversity and corporate social disclosure: evidence from Vietnam. **Journal of Business Ethics**, Heidelberg, v. 151, n. 3, p. 833-852, 2018. DOI: [10.1007/s10551-016-3260-1](https://doi.org/10.1007/s10551-016-3260-1).

HOPKINS, M. **Repensando o capitalismo para o bem comum: da falha do mercado ao redesenho do mercado**. Nova York: Routledge, 2022.

HUSTED, B. W.; SOUSA-FILHO, J. M. de. Board structure and environmental, social, and governance disclosure in Latin America. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 102, p. 220–227, 2019. DOI: [10.1016/j.jbusres.2018.01.017](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.017).

IAMANDI, I.; CONSTANTIN, L.; MUNTEANU, S.; CERNAT-GRUICI, B. Mapping the ESG Behavior of European Companies. A Holistic Kohonen Approach. **Sustainability**, Basel, 11(12), 3276, 2019.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código Brasileiro de Governança Corporativa**. 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/codigo-brasileiro-de-governanca-corporativa>. Acesso em: 23 nov. 2023.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Coming up short on nonfinancial performance measurement. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 81, n. 11, p. 88-95, 2003.

IVO, A. de A. O.; BARBOSA, F. de O. Balanced scorecard: uma adaptação na administração pública. **Ideias & Inovação**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 89-96, jan./abr. 2020.

JACKSON, G.; APOSTOLAKOU, A. Corporate social responsibility in Western Europe: an institutional mirror or substitute?, **Journal of Business Ethics**, Brighton, v. 94, n. 3, p. 371-394, 2010. DOI: [10.1007/s10551-009-0269-8](https://doi.org/10.1007/s10551-009-0269-8).

JIA, Y.; GAO, X.; JULIAN, S. Do firms use corporate social responsibility to insure against stock price risk? Evidence from a natural experiment. **Strategic Management Journal**, Oxford, 41 (2), p. 290–307, 2020.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The balanced scorecard: Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Brighton, 70(1), p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **The balanced scorecard**: Translating strategy into action. Harvard Business School Publishing: Boston, 1996.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, Brighton, 78(5), p. 168-176, 2000.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **The strategy-focused organization**: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press: Boston, 2001a.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. **Accounting Horizons**, Boston, 15(2), p. 174-160, 2001b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 424 p. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=XQ-EIA\\_HJWYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=XQ-EIA_HJWYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 5 jun. 2023.

KAPLAN, R. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. **Working Paper**, Boston, 2010.

KARDEC, A., FLORES, J.; SEIXAS, E. **Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

KHAN, M. Corporate governance, ESG, and stock returns around the world. **Financial Analysts Journal**, v. 75, n. 4, p. 103-123, 2019.

KOTSANTONIS, S.; SERAFEIM, G. Four things no one will tell you about ESG data. **Journal of Applied Corporate Finance**, 31(2), p. 50-58, 2019. doi: 10.1111/jacf.12346

KPMG. *The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020: The time has come*. Amstelveen: **KPMG International**, 2020. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/my/pdf/time-has-comes.pdf>. Acesso em: 13 set. 2024.

KUJALA, J.; SACHS, S.; LEINONEN, H.; HEIKKINEN, A.; LAUDE, D. Stakeholder engagement: past, present, and future. **Business & Society**, Tampere, 2022. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>

LAGASIO, V.; CUCARI, N. Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Chichester, v. 26, n. 4, p. 701-711, 2019.

LATTEMANN, C.; FETSCHERIN, M.; ALON, I.; LI, S. M.; SCHNEIDER, A. M. CSR communication intensity in Chinese and Indian multinational companies. **Corporate Governance: An International Review**, Oxford, v. 17, n. 4, p. 426-442, 2009. DOI: [10.1111/j.1467-8683.2009.00758.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00758.x).

LI, Y. *et al.* O impacto da divulgação ambiental, social e de governança no valor da empresa: o papel do poder do CEO. **A revisão Contábil Britânica**, Oxford, v. 50, n. 1, p. 60–75, 2018.

LI, H.; ZHANG, X.; ZHAO, Y. ESG and firm's default risk. **Finance Research Letters**, Amsterdam, v. 47, 102713, 2022. DOI:10.1016/j.frl.2022.102713.

LIU, M.; LUO, X.; LU, W. Z. Public perceptions of environmental, social, and governance (ESG) based on social media data: Evidence from China. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 387, p. 135840, 2023.

LUEG, K.; KRASDEV, B.; LUEG, R. Bidirectional effects between organizational sustainability disclosure and risk. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 229, p. 268–277, 2019.

MANITA, R.; BRUNA, M. G.; DANG, R.; HOUANTI, L. Diversidade de gênero do conselho e divulgação ESG: evidências dos EUA. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 19, n. 2, 2018. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2017-0024>

MARQUÊS, R. S.; LEE, S. M. Women directors and corporate social responsibility: evidence from the environmental performance. **The Journal of Applied Business Research**, Denver, v. 29, n. 6, p. 1701-1712, 2013. DOI:10.19030/jabr.v29i6.8098.

MADEIRA, J. M. C.; NASCIMENTO, J. O. do; ZITTEI, M. V. M.; AZEVEDO, R. R. de. Licitações e compras públicas sustentáveis – evolução do conceito e aplicação no Estado de São Paulo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Cristóvão, 10(2), 87–111, 2019. <https://doi.org/10.7769/Gesec.V10i2.865>

MARTINEZ-FERRERO, J.; GARCIA-SANCHEZ, I. M. Sustainability assurance and assurance providers: corporate governance determinants in stakeholder-oriented countries. **Journal of Management and Organization**, Cambridge University Press, v. 23, n. 5, p. 647-670, set. 2017.

MARTINS, V. A.; JUNIOR, J. J.; ENCISO, L. F. Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. **Revista de Governança Corporativa**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 1-30, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://iberamericancg.org/Journals/article/view/25/40>. Acesso em: 1 maio 2024.

MCDONNELL, M. H.; KING, B.; SOULE, S. A dynamic process model of contentious politics: Activist targeting and corporate receptivity to social challenges. **American Sociological Review**, Thousand Oaks, 80, 654–678, 2015. <https://doi.org/10.1177/0003122415581335>.

MIRANDA, L.; SILVA, J. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONEVA, J. M.; ARCHEL, P. P.; CORREA, C. R. Sustainable development goals and integrated reporting: an empirical analysis. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 172, p. 3587-3599, 2018.

MUTHURI, J. N.; GILBERT, V. An institutional analysis of corporate social responsibility in Kenya, **Journal of Business Ethics**, Amsterdam, v. 98, n. 3, p. 467-483, 2011. DOI: 10.1007/s10551-010-0588-9.

MUÑOZ-TORRES, M. J.; FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, M. Á.; RIVERA-LIRIO, J. M.; ESCRIGOLMEDO, E. Can environmental, social, and governance rating agencies favor business models that promote a more sustainable development? **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Chichester, v. 26, n. 2, p. 439–452, 2019. DOI:10.1002/csr.1695.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta 5w2h** – Plano de ação para empreendedores. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2014. 3 p.

NASCIMENTO, J. O.; BRANDEBURSKI, E. H.; ZITTEI, M. V. M.; LUGOBONI, L. F. Aderência aos critérios de sustentabilidade pelos órgãos federais no estado de São Paulo. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, 20, 36, 2018.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NIVEN, P. **Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008.

NUBER, C.; VELTE, P.; HÖRISCH, J. The curvilinear and time-lagging impact of sustainability performance on financial performance: Evidence from Germany. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Bangkok, 27(1), p. 232-243, 2019. <https://doi.org/10.1002/csr.1795>.

OLIVEIRA, T. M. V. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração On Line**, v. 2, n. 2001, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Who cares win** - Connecting Financial Markets to a Changing World. New York: United Nations Department of public information, 2004. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/280911488968799581/who-cares-wins-connecting-financial-markets-to-a-changing-world>. Acesso: 3 mar. 2023.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Sustainable development goals knowledge platform: about the sustainable development goals**. 2020. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>. Acesso em: 3 mar. 2023.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Brasil: ONU, 2024. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 20 fev. 2023.

PATTEN, D. M. The rise of ESG reporting: Investors and companies embrace sustainability. **International Journal of Accounting Information Systems**, Amsterdam, v. 37, p. 100552, 2020.

PEREIRA, R.; MARCILIO, B.; GUERCIO, M.; TAKIMOTO, T.; FIALHO, F. ESG: uma revisão integrativa. **XXIII Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente - FEA/USP**, São Paulo, 2021. [Sem paginação]. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/23/arquivos/12.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2024.

PESTANA, M. **Licitações públicas no Brasil: exame integrado das Leis n.º 8.666/1993 e 10.520/2002**. São Paulo: Atlas, 2013.

PHAN, D.; TRAN, V.T.; MING, T.C.; NGUYEN, D.T. Oil price uncertainty, CSR and institutional

quality: cross-country evidence. **Energy Economy**, Amsterdam, 100(4), 105339, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2021.105339>.

PINTO, F. A avaliação da performance e o balanced scorecard no contexto da reforma da administração pública. *In: 2º CONGRESSO NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - INA*, Lisboa, 2004. **Anais...** Lisboa, 2004.

PINTO, F. Adaptações do balanced scorecard ao sector público e às organizações sem fins lucrativos. *In: III SEMINÁRIO INTERNACIONAL “Gestão e Estratégia no Século XXI”*, Universidade do Algarve, Faro, 2005. **Anais...** Faro, 2005.

PINTO, F. Alinhar mudança, estratégia e performance para criar valor público. *In: V CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*. Lisboa, 2007. **Anais...** Lisboa, 2007.

PORTER, M. E.; HILLS, G.; PFITZER, M.; PATSCHEKE, S.; HAWKINS, E. **Measuring shared value**. How to unlock value by linking social and business results. Genebra: FSG, 2011. Disponível em: [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Measuring\\_Shared\\_Value\\_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Measuring_Shared_Value_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf). Acesso em: 20 jan. 2023.

PŮČEK, M.; SPACEK, D. Strategic public management - Selected experiences with BSC implementation. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, Cluj-Napoca, Romania, v. 10, p. 146-169, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAHMAN, A. A.; ADAMU, Y. B.; HARUN, P. Review on dashboard application from managerial perspective. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON RESEARCH AND INNOVATION IN INFORMATION SYSTEMS (ICRIIS)*, 2017. **Anais...** Langkawi, Malásia, 2017. p. ICRIIS.2017.8002461.

RASHID, A. N. R. N.; JUSSOFF, K.; KASSIM, K. M. Eco-labeling perspectives amongst Malaysian consumers. **Canadian Social Science**, Quebec, v. 2, n. 5, p. 1-10, 2009.

RIBEIRO, T. de L.; DE LIMA, A. Environmental, Social and Governance (ESG): mapeamento e análise de clusters. **Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, 9(1), e0120, 2022. DOI: 10.21434/iberoamericanjcg.v9i1.120.

ROSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Tradução de Daisy Vaz de Moraes. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANCHES, A. Compras públicas sustentáveis: Um estudo de caso em uma universidade pública brasileira. **Revista Brasileira de Gestão Pública**, v. 1, p. 123–142, 2021.

SANCHES, C.; MEIRELES, M.; SORDI, J. O. de. Análise qualitativa por meio da lógica paraconsciente: método de interpretação e síntese de informação obtida por escalas likert. III ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, João Pessoa, Brasil, 3, ago., 2011. **Anais...** João Pessoa, 2011.

SANTOS, R. B.; MEDEIROS, B. F. A internalização da responsabilidade socioambiental na administração pública federal brasileira: avanços e desafios. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 54, n. 6, p. 1104-1125, 2020.

SANTOS, A. **Gestão estratégica** - conceitos, modelos e instrumentos. Braga: Escolar Editora, 2008.

SASB. **SASB Standards** - An Introduction to the Sustainability Accounting Standards Board's Approach to Standard Setting, 2020. Disponível em: <https://www.sasb.org/standards-overview/sasb-standards/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

SASB. **SASB Standards connect business and investors on the financial effects of sustainability**. 2023. Disponível em: <https://sasb.org/about>. Acesso em: 29 out. 2023.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. **Business strategy and the environment**, v. 20, n. 4, p. 222–237, 2011.

SCHIEHLL, E.; TERRA, P. R. S.; VICTOR, F. G. Determinants of voluntary executive stock option disclosure in Brazil. **Journal of Management and Governance**, Heidelberg, 17, p. 331–361, 2013.

SEBRAE. **Pequenos negócios já representam 30% do PIB**. 2022. Disponível Em: <https://Sebraeunegocio.Com.Br/Artigo/Pequenos-Negocios-Ja-Representam-30-Do-Pib/>. Acesso em: 04 set. 2022.

SEMENOVA, N.; HASSEL, L. G. Private engagement by Nordic institutional investors on environmental, social, and governance risks in global companies. **Corporate Governance An International Review**, Hoboken, v. 27, n. 2, p. 144–161, 2019.

SHAKIL, M. H. Environmental, social and governance performance and financial risk: Moderating role of ESG controversies and board gender diversity. **Resources Policy**, v. 72,

102144, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102144>. Acesso em: 20 jan. 2023.

SIANO, A.; VOLLERO, A.; CONTE, F.; AMABILE, S. More than words: expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. **Journal of Business Research**, Amsterdam, 71, p. 27–37, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.002>.

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVEIRA, G. B.; OLIVEIRA, K. D. da S.; SILVA, A. L. I. F. da; SANTOS, I. C. dos. A estratégia de incorporação dos critérios de compras públicas sustentáveis em uma universidade federal. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, 19(4), 172–195, out./dez. 2020. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.17038>

SILVEIRA, J. H. P. (Org.). **Meio ambiente, sustentabilidade e tecnologia**. v. 11. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2022. <https://doi.org/10.36229/978-65-5866-190-0>

SIMONS, R. **Levers of Control**: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SMITH, M. K. Corporate social responsibility: definition, core issues, and recent developments in China and the US. **Chinese Journal of Comparative Law**, Oxford, v. 7, n. 2, p. 305-326, 2019.

SPENCE, M. Job Market Signaling. **The Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 87, n. 3, p. 355–374, 1973.

STEVENS, C. Linking sustainable consumption and production: The government role. **Natural Resources Forum**, Oxford, v. 34, p. 16–23, 2010.

STOKEY, N. L. Wait-and-see: investment options under policy uncertainty. **Review of Economic Dynamics**, Amsterdam, 21, p. 246–265, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.red.2015.06.001>.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**, St. Louis, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

SULLIVAN, R.; MACKENZIE, R. O impacto dos relatórios de sustentabilidade no acesso ao capital: uma meta-análise. **Revista de Ética Empresarial**, Heidelberg, v. 195, n. 2, p. 271–290, 2021.

SUSTAINABILITY. **Exemplos de Relatórios ESG de 12 Empresas Líderes**. 2023. Disponível em: <<https://sustainability.com/pt/exemplos-de-relatorios-esg-de-12-empresas-lideres/>>. Acesso em: 3 mai. 2024.

TARMUJI, I.; MAELAH, R.; TARMUJI, N. The impact of environmental, social and governance practices (ESG) on economic performance: Evidence from ESG score. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Singapura, v. 7, n. 3, p. 67, 2016.

TAUCHEN, J.; BRANDLI, L. L. A gestão ambiental em instituições de Ensino Superior: modelo para implantação em Campus Universitário. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 13, n. 3, p. 503-515, 2006.

TAVARES, L. M.; VARZONI JÚNIOR, M.; HENRIQUE, V. D. Governança corporativa e sustentabilidade: aplicação do triple bottom line no segmento de cosméticos. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, São Paulo, 4, p. 1–18, 2019.

TEODOSIO, A. C. S. de S.; RASO, L. S. P. Institucionalização de compras públicas sustentáveis: uma análise da experiência do Governo de Minas Gerais. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 62-91, 2017. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.161.61307>

TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; VEY, I. H. Performance measurement systems: a review and classification of literature. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 75-93, 2010.

THOMPSON, J. The Global Reporting Initiative (GRI) and corporate sustainability reporting: A critical review. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Bingley, v. 34, n. 6, p. 1183–1209, 2021.

TORRES, R. C. L. de. **Leis de Licitações Públicas Comentadas**. 12. ed. São Paulo: Editora Juspodivm, 2021. 944 p. ISBN: 978-65-5680-726-3.

TORRES FILHO, D. M. T. F.; CORRÊA, M. P. D. O.; RODRIGUES, M. D. S.; FAHEL, M. C. X. Barreiras identificadas em contratações públicas sustentáveis: uma análise de uma organização pública. **UNAMA - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, 9(2), 120, 2020. <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v9i2.1648>

TRIGO, A. G. M.; LIMA, R. S. X.; OLIVEIRA, D. M. Índice de sustentabilidade socioambiental no ensino. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 7, Edição Especial, p. 07-22, 2014.

TRIPATHI, V.; BHANDARI, V. Socially responsible investing - An emerging concept in investment management. **FIIB Business Review**, New Delhi, 3(4), p. 16–30, 2014.

UNGARETTI, M. ESG de A a Z: Tudo o que você precisa saber sobre o tema. **Conteúdos XPI**. São Paulo: XPI, set. 2020. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/esg/esg-de-a-a-z-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-tema/>. Acesso em: 03 mar. 2024.

VERRECCHIA, R. E. Essays on disclosure. **Journal of Accounting and Economics**, New York, 32, p. 97-180, 2001. doi: 10.1016/S0165-4101(01)00025-9

VIEIRA, I. L.; DA SILVA, E. R. Agenda ambiental na administração pública (A3P): análise da aderência de uma autarquia federal – Rio de Janeiro/RJ. **Revista Gestão e Sustentabilidade Ambiental**, v. 11, n. 1, p. 234-252, 2022.

WALTER, I. Sense and Nonsense in ESG Ratings. **Journal of Law, Finance, and Accounting**, Berkshire, v. 5, p. 307–336, 2020.

WANG, J.; COFFEY, B. S. Board composition and corporate philanthropy. **Journal of Business Ethics**, Bingley, 11(10), p. 771–778, 1992.

WANG, W.; SUN, Z.; WANG, W.; HUA, Q.; WU, F. The impact of environmental uncertainty on ESG performance: Emotional vs. rational. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, 397(136528), 136528, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136528>

WILLIAMS, R. J. Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. **Journal of Business Ethics**, Heidelberg, 42(1), p. 1–10, 2003.

WHITELOCK, V. Environmental social governance management: a theoretical perspective for the role of disclosure in the supply chain. **International Journal of Business Information Systems**, London, 18(4), p. 390-405, 2015.

XIE, J.; NOZAWA, W.; YAGI, M.; FUJII, H.; MANAGI, S. Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? **Business Strategy and the Environment**, Hoboken, v. 28, n. 2, p. 286–300, 2019.

ZAWAWI, N.; HOQUE, Z. The implementation and adaptation of the balanced scorecard in a government agency. **Australian Accounting Review**, Melbourne, 30(92), p. 65-79, 2020.

ZHANG, Q.; LOH, L.; WU, W. How do environmental, social and governance initiatives affect innovative performance for corporate sustainability? **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 8, p. 3380-3390, 2020.

ZHOU, G.; LIU, L.; LUO, S. Sustainable development, ESG performance and company market value: Mediating effect of financial performance. **Business Strategy and the Environment**, Chichester, 31(7), 3371–3387, 2022. DOI:10.1002/bse.308