



Gestão & Gerenciamento

GESTÃO DE MUDANÇAS COMO FACILITADORA DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESG NAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL

*CHANGE MANAGEMENT AS A FACILITATOR OF ESG
IMPLEMENTATION IN ORGANIZATIONS IN BRAZIL*

Natália Oliveira da Cunha

Engenheira de Produção; Pós-graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos;
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

nataliacunha.eng@outlook.com

Natale Papa Jr

Doutor em Administração; Rennes Business School, França

natalepap@gmail.com

Resumo

A crescente demanda por práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) nas organizações tem impulsionado a busca por estratégias eficazes de implementação. Este artigo analisa o papel da gestão de mudanças como facilitadora na adoção e consolidação de ESG, contribuindo para superar desafios estruturais e culturais. A pesquisa utilizou metodologia exploratória e explicativa, com aplicação de um formulário a 51 profissionais com conhecimento prévio nos temas, atuantes em diferentes setores e níveis hierárquicos. A análise quantitativa e qualitativa dos dados permitiu cruzamento entre grau de maturidade ESG, barreiras e estratégias adotadas. Os resultados indicam que a gestão de mudanças favorece a priorização de ESG, especialmente por meio da cultura organizacional, comunicação interna, capacitações e fortalecimento da liderança. A ausência de uma cultura voltada ao ESG foi apontada como principal barreira (fator interno), enquanto a maior influência para adesão dessas práticas é a imagem da empresa (fator externo). As implicações práticas oferecem subsídios relevantes para gestores e pesquisadores interessados em promover transformações organizacionais sólidas e duradouras, alinhadas aos princípios ESG no Brasil.

Palavras-chaves: implementação ESG; gestão de mudanças organizacionais; mudança cultural; transformação organizacional; liderança.

Abstract

The growing demand for ESG (environmental, social, and governance) practices in organizations has driven the search for effective implementation strategies. This article analyzes the role of change management as a facilitator in the adoption and consolidation of ESG, helping to overcome structural and cultural challenges. The study employed an exploratory and explanatory methodology, applying a survey to 51 professionals with prior knowledge of the topics, working across different sectors and hierarchical levels. The quantitative and qualitative analysis of the data enabled the cross-referencing of ESG maturity levels, barriers, and implementation strategies. The results indicate that change management encourages ESG prioritization, especially through organizational culture, internal communication, training, and leadership development. The lack of a culture aligned with ESG was identified as the main internal barrier, while the company's public image emerged as the strongest external driver for ESG adoption. The practical implications offer relevant insights for managers and researchers aiming to promote solid and lasting organizational transformations aligned with ESG principles in Brazil.

Keywords: ESG implementation; organizational change management; cultural change; organizational transformation; leadership.

1 Introdução

Há alguns anos, a sustentabilidade deixou de ser apenas um conceito importante para se tornar uma prática essencial. Schmoller e Colombari [1] explicitam que a pesquisa da PwC concluiu que quase 80% dos investidores no Brasil levam em consideração o impacto ambiental e social para tomadas de decisão, sendo assim um aspecto de relevância para questões financeiras. Além disso, na rotina do âmbito corporativo é possível perceber o destaque dessa preocupação nos processos produtivos, na gestão de stakeholders e no faturamento.

Nesse sentido, a sigla referente a *environmental, social and governance* (ESG), traduzido em português como: ambiental, social e governança tornou-se um grande referencial empresarial, originando-se no sistema financeiro em meados de 2004. Na área ambiental, é discutido sobre o dever de fazer uso consciente dos recursos naturais, reduzir a

emissão de gases de efeito estufa, minimizar desperdícios e reciclar. Na área social, os objetivos são: melhorar a qualidade de trabalho, cultivar relacionamentos com práticas de diversidade e inclusão, gerar impacto positivo na sociedade ao redor e garantir os direitos humanos através de privacidade e segurança. Já na governança, os principais itens possuem seus fundamentos em critérios de diversidade, justiça aplicada em remuneração, transparência, ética e combate ao preconceito, ações de assédio ou discriminação. Assim, ESG é tida como a gestão de melhores práticas baseadas em responsabilidade social, desenvolvimento econômico e preservação do meio ambiente [2].

O sistema organizacional requer metas quando se trata de crescimento empresarial e a sustentabilidade já provou o seu valor em relação a isso. Segundo Kuzma *et al* [3], ao lidar com as oportunidades de tratativas ESG no âmbito interno da empresa, benefícios econômicos e estratégicos são observados, como por exemplo: economias de custos, valorização da imagem da empresa, crescimento do engajamento dos colaboradores, fortalecimento dos vínculos de trabalho e diversidade do portfólio de produtos.

Entretanto, desafios também são identificados a partir da implementação de práticas ESG nas organizações. De acordo com Cardoso [4], uma das dificuldades destacadas é a resistência interna das corporações em mudanças de cultura e comportamento, o que influencia na falta de engajamento e identificação com a causa dos colaboradores e envolvidos. Assim, surge a necessidade de gerenciar essas adversidades para buscar resultados mais eficientes com foco no desenvolvimento empresarial considerando as práticas sustentáveis.

Seguindo esse raciocínio, a concretização de ESG gera modificações referentes à: políticas empresariais, novas tecnologias e reestruturação de processos, por exemplo. Um ponto que pode influenciar o sucesso disso é o processo de gerenciar sentimentos, expectativas e competências dos envolvidos, por meio da gestão de mudanças, para que o ambiente corporativo seja colaborativo, inovador e adaptável [5].

Diante desse cenário, a gestão de mudanças desempenha um papel crucial na facilitação da adoção de práticas ESG. A partir dos conceitos de Kotter [6], é possível interpretar que para lidar com mudanças é preciso manter uma comunicação clara, alinhar *stakeholders*, possuir liderança e planejamento estratégico fortes, incentivar a melhoria contínua e trabalhar a resistência. Assim, este artigo visa identificar de que forma a gestão de mudanças contribui para a implementação de ESG e analisar os seus desafios, estratégias e impactos. Para isso, busca responder à seguinte pergunta:

Como a gestão de mudanças pode facilitar a implementação eficaz das práticas ESG nas organizações? Com esse intuito, o estudo fará uso da metodologia exploratória e explicativa, através de revisão de referencial teórico, estudo de casos de sucesso no Brasil e um questionário referente à adoção de práticas ESG e transformação organizacional.

Portanto, espera-se que o atual artigo contribua para o meio acadêmico e corporativo, unindo importantes análises sobre como alinhar as melhores estratégias e ações de gestão de mudanças a fim de mitigar os principais desafios da implementação de práticas ESG de forma estruturada e duradoura nas organizações presentes no Brasil.

2 Referencial Teórico

2.1 *Triple Bottom Line* e Sustentabilidade

Elkington [7] foi o protagonista da consolidação da sustentabilidade a partir da expressão conhecida como *Triple Bottom Line*, traduzida como tripé da sustentabilidade, que defende a ideia de que as empresas devem se basear, para desenvolvimento próprio, nos 3 pilares desse tripé: social, ambiental e econômico. O foco do conceito é trazer consciência e responsabilidade para as organizações, as quais deverão buscar o equilíbrio entre os pilares e não negligenciar nenhum.

Em 1992, o Rio de Janeiro sediou a Conferência Mundial sobre Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, conhecida como Eco 92, onde foi-se discutido, pelos representantes do mundo, os principais pontos dentro do contexto de sustentabilidade e estipuladas metas e regulamentos para o futuro, conforme a Agenda 21, onde os países envolvidos assumiram compromisso em implementar princípios de desenvolvimento sustentável na política pública. Posteriormente, em 2002 na África do Sul, ocorreu a Rio+10 que resultou no Protocolo de Kyoto, garantindo que países mais industrializados devam ter uma responsabilidade, inclusive financeira, maior de preservação do meio ambiente, já que consomem mais recursos naturais e geram mais poluição em comparação a outros países que não fazem a mesma utilização. Esse evento corroborou com os ideais da *Triple Bottom Line*, além de estipular a meta de erradicação da pobreza [8].

Conforme o passar dos anos, diversas regulamentações, compromissos e modelos foram criados com foco nos impactos ambientais do mundo corporativo. Outro marco importante dessa trajetória é a formulação da Agenda 2030, a qual orienta empresas a praticarem estratégias ESG como partes da governança e responsabilidade corporativa, além de estabelecer 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), através da Organização das Nações Unidas (ONU), os quais são: erradicação da pobreza; fome zero e agricultura sustentável; saúde e bem-estar; educação de qualidade; igualdade de gênero; água potável e saneamento; energia limpa e acessível; trabalho decente e crescimento econômico; indústria, inovação e infraestrutura; redução das desigualdades; cidades e comunidades sustentáveis; consumo e produção responsáveis; ação contra a mudança global do clima; vida na água; vida terrestre; paz, justiça e instituições eficazes; parcerias e meios de implementação [9].

Nesse contexto, segundo Rodrigues [10], apesar de ESG e o ODS serem termos relacionados e buscarem os cuidados de comum acordo para um futuro mais sustentável, a Forbes não os considerada sinônimos. Enquanto ESG remete ao foco sustentável nos âmbitos econômico, social e de governança nas práticas internas das empresas e suas gestões, os ODS referem-se aos compromissos mundiais em busca do desenvolvimento sustentável, sendo úteis para integração às estratégias e metas dessas organizações. A expectativa é encontrar um caminho através das práticas ESG que alinhe os resultados para alcançar os ODS, garantindo melhor qualidade de vida e prosperidade para novas gerações.

2.2 Organizações e sustentabilidade na atualidade

Seguindo esse raciocínio, Koller, Nuttall e Henisz [11] citam que, devido ao aumento da importância das questões sociais, impactos ambientais das empresas e governança, o montante global atribuído à sustentabilidade é em torno de \$30 trilhões, tendo um

crescimento de 68% desde o ano de 2014. A pesquisa também expõe cinco elos, a fim de servir como uma inspiração para as empresas que buscam gerar valor através da sustentabilidade em seus próprios negócios e na sociedade, independente do ramo. Assim, os elos são: crescimento de receita, redução de custos, redução das intervenções regulatórias e legais, aumento da produtividade dos funcionários e otimização de ativos e investimentos.

A Forbes [12] afirma que dentro de 750 companhias “B”, analisadas pelo *ranking Best For The World*, há 39 empresas brasileiras relacionadas aos impactos positivos para o meio ambiente, sociedade, desenvolvimento e retorno econômico. Dentre elas, tem-se a *YouGreen* e *Natura*, com iniciativas de responsabilidade social, promovendo inclusão, e de preservação do meio ambiente, como gestão de resíduos. O Brasil foca em reduzir o desmatamento e utilizar energias limpas, que são fatores de competitividade para as empresas, considerando o momento atual do mercado de implementação dessas práticas.

O Instituto Brasileiro de Sustentabilidade (INBS) destaca três principais modelos de relatórios: *The Global Reporting Initiative (GRI)*, *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* e *International Financial Reporting Standards (IFRS)*. Esses relatórios têm o intuito de compilar, com precisão, informações relevantes para tomada de decisão e gerenciamento de riscos, sejam ameaças ou oportunidades, para análises dos *stakeholders*. E, também, são tidos como imprescindíveis para a estratégia empresarial no mercado. Assim, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) concretizou a obrigatoriedade da divulgação de relatórios de sustentabilidade para todas as empresas pertencentes à bolsa de valores B3, a partir do ano de 2026 [13].

Além disso, o *IFRS Foundation* fundou o *International Sustainability Standards Board (ISSB)* e na realidade do Brasil, houve uma criação para conduzir corretamente e garantir a conformidade das especificações dos relatórios referentes aos dados financeiros alinhados à sustentabilidade, chamada de Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade (CBPS). Através dos eventos G7 e G20, o ISSB surgiu para maior visibilidade e propagação do tema de sustentabilidade globalmente, com objetivo de igualar os conteúdos e tornar os dados comparáveis, de forma justa e seguindo as normas estipuladas [14].

As práticas ESG são de preocupação geral, acompanhadas também pelo governo e órgãos reguladores, que buscam guiar e incentivar a implementação dos cuidados para maior transparência, responsabilidade social e ambiental. Os modelos mais usados pelas empresas no Ibovespa são, em primeiro lugar, o relatório de sustentabilidade, seguido pelo relatório anual e relatório/relato integrado, e em relação ao *framework*, ou estrutura, o GRI foi unanimidade entre os relatórios, abordando principalmente mudanças climáticas, ética e integridade e impactos socioambientais. Já as principais ODS conectadas foram ODS 8, emprego digno e crescimento econômico, e a 13, combate às alterações climáticas. Embora 93% das empresas não se declarem carbono neutro, há uma crescente preocupação em divulgação de estatísticas de diversidade, transparência e metas de redução de emissão do carbono, demonstrando uma maturidade das organizações em relação a seriedade dos assuntos, mesmo que o caminho ainda seja longo [15].

No mercado, é destacada a importância de referências em práticas ESG no Brasil, buscando demonstrar o propósito de desenvolvimento da sociedade através de ações sustentáveis, transparentes e de responsabilidade social. Empresas modelos como Banco do

Brasil, Petrobras, Ambev, Caixa, Bradesco, Natura, Grupo Boticário, Raízen, L’Oréal e Shell estão entre as 25 com maior destaque ESG. Assim, os impactos positivos no corporativismo são através dos princípios social, ambiental e governança. No primeiro, as pautas mais relevantes são diversidade de cor/raça, mulheres na gestão, inclusão, saúde e equidade. Já no segundo, destaca-se preservação ambiental, reciclagem, efeitos climáticos, descarbonização e energias renováveis. E no último, é enfatizado governança corporativa, governo/regulação, investimentos ESG, inovação e compliance. Organizações com essas condutas geram visibilidade dos benefícios que a sustentabilidade pode alcançar na estrutura da sociedade e no bem-estar da população [16].

Assim, idealizando o futuro, é importante estudar e concretizar tendências nesse âmbito sustentável. O INBS [17] destaca 10 pontos de desenvolvimento para as empresas nesse quesito, conforme a ordem a seguir: Inteligência artificial, agenda ESG, produtos e serviços digitais, *Big Data*, trabalho híbrido, energia renovável, cibersegurança, internet das coisas, computação em nuvem e economia circular. A sustentabilidade corporativa requer uma transformação de negócios, buscando equilíbrio entre qualidade de vida e preservação do meio ambiente, com práticas confiáveis e igualitárias.

2.3 Desafios da implementação ESG

Apesar de sustentabilidade ser um termo antigo, a fiscalização, valor e impactos estão ganhando cada vez mais peso. Com isso, a competitividade tem acelerado a implementação dessas práticas nas organizações, gerando grandes dificuldades a serem superadas. Magalhães *et al* [18] aponta as principais barreiras da adoção de práticas ESG nas empresas analisadas, destacando a resistência interna como a maior (44,4%), seguida por falta de conhecimento técnico (22,2%) e falta de recursos financeiros (33,3%).

Nesse contexto, Cardoso [4] apresenta que a falta de regulamentações pode ocasionar o termo chamado *greenwashing*, que acontece quando a empresa possui apenas uma imagem superficial de sustentabilidade e não ações de fato, o que influencia negativamente a integridade de relatórios. Outro ponto é a complexidade em interpretar os princípios ESG, exigindo investimentos em capacitações, já que a pouca compreensão pode gerar riscos legais e afetar a reputação da empresa. Por fim, outros desafios são resistências internas, como cultura da empresa e resistências externas, como mudanças geopolíticas.

Além disso, relações interpessoais tem seu peso de relevância ao se tratar dessa implementação. Wilson, Lenssen e Hind (2006), apud Kuzma et al. [3] apresentam uma pesquisa com líderes de grandes empresas, relacionando suas decisões empresariais com quesitos sociais e ambientais, tendo como finalidade identificar aspectos de desenvolvimento através de conhecimentos, habilidades e competências. Assim, foram elencados os seguintes tópicos principais: interdependência entre empresa e sociedade, diversidade e engajamento de *stakeholders*. O primeiro requer uma visão sistêmica, reconhecendo o funcionamento do mercado e sua influência no mundo, para qualidade de vida da população e estratégias de crescimento da companhia. O segundo é focado em equipes com igualdade e equidade, proporcionando oportunidades para todos. E, por último, entender a importância de um acompanhamento e comunicação clara com as partes envolvidas de destaque.

A economia sustentável encontra muitos desafios em seu caminho de evolução, mas através dos acordos feitos na Agenda 2030, com as 17 ODS estipuladas inspiradas na ONU,

as organizações conseguem adquirir valor ESG ao longo dos anos. A consequência disso pode ser maior rentabilidade, pois a concepção da imagem da empresa recebe um diferencial competitivo por meio dos princípios ambientais, sociais e de governança, gerando preferência do mercado, investidores e clientes. Nesse sentido, é preciso aferir corretamente o desempenho ESG de cada organização dentro do seu setor, e o estudo apresenta índices específicos do mercado financeiro no Brasil, como Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), o qual seleciona empresas listadas na B3 que implementam melhores práticas sustentáveis; o Índice Carbono Eficiente (ICO2 B3), com foco no pilar ambiental através da transição para uma economia transparente de baixo carbono; e, por fim, S&P/B3 Brasil ESG, cujo modelo é padronizado globalmente, possibilitando comparações com índices internacionais. Além dos índices, é preciso considerar outras vertentes para adoção das práticas ESG, como o diálogo ativo com o Estado e a composição de uma área específica da empresa para assuntos sustentáveis [19].

2.4 Gestão de Mudanças

Gestão de mudanças é uma preocupação humana, por meio de processos que ajudam a planejar, executar, gerir e implementar mudanças da melhor maneira possível, com suporte de seus colaboradores. É um estudo que busca preparação, qualificação e adequação a mudanças organizacionais a fim de direcioná-las para o sucesso.

Costa Júnior e Nunes [20] apresentam detalhes de uma transformação ágil da cultura organizacional, enfrentando obstáculos como resistência contra mudanças da organização, envolvimento direto da liderança e processos inconsistentes. A cultura ágil se diferencia por estimular experimentação, aceitar e beneficiar tanto o sucesso quanto o fracasso e principalmente pela adaptabilidade. O mercado necessita de inovação constante, ou seja, essa alteração de cultura surge através disso, tendo características como trabalho de equipes autogerenciáveis e multidisciplinares, incentivando *feedbacks*. Para isso, a construção de uma cultura que implemente isso em seus valores demanda uma gestão de mudanças, objetivando maior motivação dos envolvidos, melhoria nos processos, assertividade na comunicação e maior produtividade. Assim, as etapas dessa transição são treinamentos de equipes, comunicação sobre a necessidade com a liderança e organização e definição de uma visão estratégica, buscando sucesso mesmo com a falta de conhecimento e resistência à mudança. É preciso que os processos se alinhem com as novas práticas, focando na melhora da qualidade, para que a antiga cultura não possa se reafirmar.

A fim de ter sucesso na implementação de mudanças, independentemente de quais sejam, é necessário seguir um direcionamento por processo estruturado, através de 8 etapas: estabelecimento de um senso de urgência, criação de uma coalizão administrativa, desenvolvimento de uma visão e estratégia, comunicação da visão da mudança, como investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes, realização de conquistas a curto prazo, consolidação de ganhos e produção de mais mudanças e estabelecimento de novos métodos de cultura. Assim, ressalta-se o dever de mostrar a importância da mudança desde o nascimento do projeto, descentralizar as decisões e desenvolver o sentimento de pertencimento da equipe de envolvidos, garantir o conhecimento dos benefícios do novo mediante uma comunicação assertiva e buscar evolução constante, por meio de melhoria contínua [6].

Flores [21] indica que a gestão de mudanças requer envolvimento de modificações técnicas, organizacionais e de pessoas. Ela também apresenta os seguintes modelos dessa gestão: *McKinsey*, Ciclo de *Deming* (PDCA), BRIDGES e PROSCI (ou ADKAR). Nesse contexto, o McKinsey é transmitido por influência através de mudanças em pessoas, processos e foco, quando há algo muito significativo de diferente, e discorre-se pelas seguintes etapas: proposição de modelos de conduta, fomentação de entendimento e convicção, desenvolvimento de habilidades e reforçamento com mecanismos formais. Já o PDCA, surgiu da metodologia ágil com intuito de desenvolver principalmente um controle de qualidade por meio de 4 etapas da mudança: Planejamento (*Plan*), Execução (*Do*), Análise (*Check*) e Ação (*Action*). O terceiro mencionado é o modelo de transição de BRIDGES, com um entendimento profundo sobre mudança e é gerado por 3 etapas: fim (necessário o encerramento do antigo), zona neutra (processo normal e esperado, onde há menos motivação e mais ansiedade) e o novo começo (iniciativas colocadas em prática). Por fim, o modelo ADKAR foi o aplicado no grupo Beta da pesquisa, que era responsável por atividades de contratação e manutenção de seguros. A mudança foi de um modelo trabalho tradicional de comando e controle para um de método ágil de gestão dos projetos e processos. A implementação contou com uma agente de mudanças, a qual possuía tarefas atribuídas de desenvolver plano de gestão de mudanças, mapeamento dos *stakeholders*, plano de comunicações, capacitações e feedbacks, apoiando o resultado principalmente de engajamento da equipe, direcionamento através da metodologia e aquisição de novas habilidades e conhecimentos dos envolvidos.

O desempenho de uma empresa é influenciado por sua cultura. A mudança nesse quesito é considerada uma modificação, planejada ou não, podendo ser causada por fatores internos ou externos e que geram consequências nos resultados ou relacionamentos. Há 4 tipos de mudanças: incremental, a fim de adicionar uma melhoria na empresa aos poucos; transformacional, que modifica todo o ambiente e é requerido um planejamento para alcançar resultados positivos; evolucionária, através de um propósito (interno ou externo) e revolucionária, a qual nasce de um objetivo específico interno. A partir disso, foi identificado o valor da gestão de mudanças para crescimento da companhia, onde há necessidade do compromisso e motivação dos envolvidos em estruturar e desenvolver os processos, com intuito de aperfeiçoar a cultura, estratégia organizacional e produto ou serviço entregue. Um dos modelos dessa gestão é modelo de Kurt Lewin, o qual apresenta 3 estágios: descongelamento (descartar o que era antigo), mudança e recongelamento (busca do equilíbrio com o novo) [22].

2.5 Gestão de Mudanças e práticas ESG

Mudança no ambiente organizacional é um processo de transformação, onde há adesão de novas atividades, tecnologias e meios de se posicionar no mercado, com a essência de melhoria contínua. Ao pensar em desafios referentes a isso, é fundamental o desenvolvimento de confiança, motivação e treinamento das equipes com seus gestores, para que os funcionários não criem medo e que adquiram cada vez mais conhecimento, fortalecendo a competitividade da empresa. Há 3 tipos de mudanças: de desenvolvimento, ocasionando melhorias nos processos; de transição, principalmente em situações de fusões ou aquisições; transformacional, modificando a cultura e funcionamento da organização. Alguns passos para diminuir os impactos negativos das mudanças são: estipular metas realistas, dividir tarefas em ciclos, utilizar frequentemente canais de comunicação e estipular

tempo disponível ou necessário, pois, quanto maior a urgência, maior será a resistência. O modelo Lewin é o que apresenta melhores resultados, utilizando sequência de descongelamento, movimento e recongelamento [23].

A preocupação com o meio ambiente é considerada um ponto de revolução. De acordo com Corazza [24], para alcançar uma gestão com essa finalidade, é necessário que a empresa tenha alto grau de administração e que desenvolva os seguintes tópicos: dimensão interna da organização, rotina de atividades e articulação com mercado externo. Além disso, a confecção de um setor focado nos quesitos ambientais é de grande relevância para o crescimento dos resultados. O processo de integração dessa gestão pode ser dividido em dois tipos, o pontual e o matricial. O primeiro é específico, desenvolvendo apenas um setor focado nisso, o que pode gerar uma marginalização, pelos objetivos não serem acompanhados por todos os envolvidos. Já o segundo, refere-se às mudanças que são na estrutura da empresa, em sua forma de funcionamento, suas atividades, sua rotina e seus cargos, alguns exemplos sendo: incluir novos produtos ecológicos, política de reciclagem e escolha de fornecedores verdes. Vale ressaltar o alto valor de incentivar e garantir a participação das partes interessadas, para que a transparência e a reputação da organização estejam protegidas.

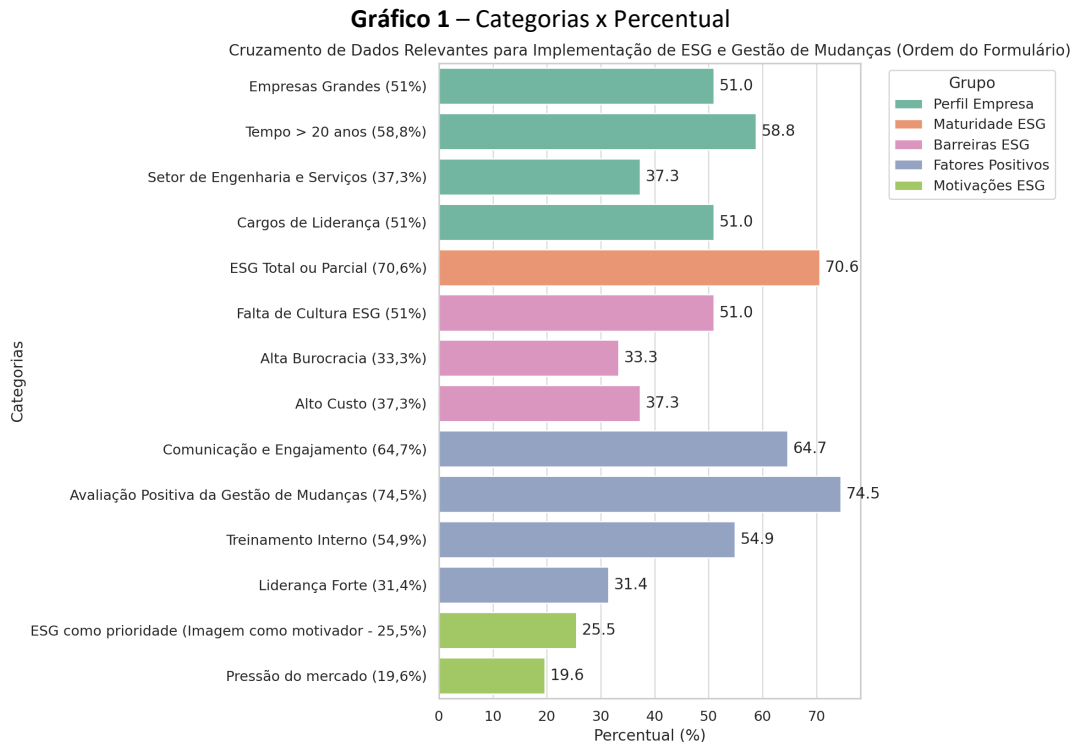
3 Metodologia de pesquisa

Esse capítulo informará sobre o método proposto pelo artigo em questão, que busca analisar a relação entre gestão de mudanças e a implementação de práticas ESG nas organizações dentro da realidade brasileira. Como já apresentado no capítulo anterior (2), foi realizada uma pesquisa exploratória, com revisão do referencial teórico, expondo os principais conceitos, modelos, referências e pontos de destaque dos seguintes temas: *Tripple Bottom Line* e sustentabilidade, organizações e sustentabilidade na atualidade, desafios de implementação ESG, gestão de mudanças e, por fim, a relação entre gestão de mudanças e práticas ESG.

Após o estudo teórico, a pesquisa de campo teve como foco análise quantitativa, através de um questionário estruturado *online* compartilhado digitalmente com brasileiros de diferentes áreas de atuação dentro do país, para coleta de dados referente à correlação das práticas ESG e os impactos do uso, ou não, da gestão de mudanças no quesito de implementação delas. A plataforma utilizada foi o *Google Forms* e os meios de divulgação foram *Linkedin* e *Whatsapp*, sendo a disponibilidade de participação em torno de 60 dias. O objetivo é obter uma visão estratégica, embasada na realidade das empresas no Brasil, sobre o papel da gestão de mudanças na adoção de condutas ESG. Assim, o formulário é composto por três seções diferentes. A primeira contendo quatro perguntas de apresentação pessoal de cargo e da empresa de atuação. Já a segunda é composta por oito perguntas focadas na empresa em relação a gestão de mudanças e implementação ESG. E na última seção encontram-se duas perguntas discursivas não obrigatórias, sobre práticas ESG eficazes na empresa e meios da gestão de mudanças influenciar na implementação de ESG no Brasil. Essa última foi direcionada para membros das áreas em destaque e que tenham um conhecimento específico para análise complementar aprofundada do artigo. A amostra totalizou 51 participantes, dos quais todos responderam às perguntas de múltipla escolha. Esses dados serão tratados de forma quantitativa, onde os resultados serão apresentados

através de um gráfico resumo com os percentuais para facilitar a interpretação deles. Já os dados das questões discursivas, que obtiveram 27 respostas, serão tratados de forma qualitativa, por meio de análises de conteúdo e identificação de padrões.

4 Análise de dados



Fonte: Elaborada pela autora (2025)

Sobre os perfis das empresas, dentre os participantes da pesquisa, 51% atuam em empresas de grande porte (mais de 500 funcionários). Esse dado é significativo porque essas empresas tendem a possuir estruturas mais complexas, diversos *stakeholders*, cadeias de decisão resistentes e receberem mais pressão externa por alinhamento de princípios com o mercado. O impacto disso é a possibilidade de tornar a implementação de condutas ESG mais desafiadora. Nesse caso, a gestão de mudanças pode desempenhar um papel tático e adaptativo, alinhando as diferentes áreas e fatores para melhorar o engajamento. Além disso, a maioria dos respondentes (58,8%) afirmou que suas empresas estão no mercado há mais de 20 anos, indicando um elevado grau de maturidade organizacional. Assim, é considerável que sejam majoritariamente corporações com posicionamentos fortes no mercado, processos bem definidos e uma cultura consolidada. A partir das análises, é possível também destacar a diversidade setorial das empresas dessa pesquisa, sendo a maioria pertencente ao setor de serviços (37,3%), seguida de “outros” (25,5%). A gestão de mudanças é interessante para conciliar a cultura da empresa com os princípios ESG, gerando maior inclusão e transparência. Repara-se também como ESG é um tema discutido e importante mesmo para setores não classificados tradicionalmente. O setor de tecnologia teve a menor participação, porém é válido destacar que ele tende a uma gestão de modelo ágil e contínuo, por ser conhecido pela liderança de transformações digitais de processos.

Os dados indicam também que a maior parte dos participantes ocupa cargos de liderança, o que demonstra uma visão concreta das dificuldades analisadas no tema proposto. Porém, a percepção em diferentes níveis de responsabilidade organizacional enriquece a pesquisa, já que diversas literaturas exemplificam a importância do engajamento dos colaboradores de todos os níveis para o sucesso da transformação.

Além disso, os resultados mostram que 70,6% das empresas já implementaram práticas ESG, seja parcial ou totalmente. Embora já haja um desenvolvimento nesse quesito, há diferentes graus de maturidade ESG no ambiente corporativo brasileiro, o desafio disso é conduzir, acelerar e sustentar essa realidade. A gestão de mudanças é um fator potencializador do sucesso dessa implementação, já que ajuda a estruturar a transição de uma cultura tradicional para uma sustentável, além de garantir práticas de boa comunicação e participação dos envolvidos. Destaca-se que 74,5% dos respondentes avaliam o impacto de gestão de mudanças como positivo ou extremamente positivo, o que reforça, empiricamente, sua relevância como catalizadora de iniciativas ESG, contribuindo com engajamento de *stakeholders*, alinhamento da cultura organizacional e comunicação de novos valores. Por outro lado, sua ausência em 21,6% demonstra oportunidade de avanço e necessidade de transformação organizacional e de estudos na área, como esse artigo.

Em relação ao conhecimento, apenas 27,5% afirmam que sua empresa faz treinamentos obrigatórios para todos os funcionários (foco em alinhar cultura e sustentabilidade), porém, a mesma porcentagem afirma não ter treinamentos e nem planejamento para isso. O restante está localizado na fase de transição ou conscientização do tema ainda. Nesse contexto, a gestão de mudanças atua como agente do engajamento, apoiando no planejamento, na comunicação e condução de treinamentos estratégicos para consolidar a cultura voltada a ESG. O modelo ADKAR enfatiza o conhecimento e habilidade como etapas críticas no processo da mudança. Além disso, apenas 15,7% das empresas priorizam ESG, o que indica uma média de baixo nível de maturidade estratégica. Assim, é destacado o valor da liderança em comunicar o propósito da mudança, alocar recursos e dar o exemplo em busca do sucesso.

O principal fator na adoção de ESG é a imagem corporativa. Isso aponta que no Brasil ela ainda é, em grande parte, motivada por fator externo. Apenas 4% responderam propósito social ou valores dos sócios, revelando uma fragilidade na internalização genuína dos princípios ESG. A gestão de mudanças serve como ferramenta para ampliar a conscientização, transformar a postura em proativa e gerar engajamento interno, principalmente pelo propósito da empresa e pela liderança. Já em relação às dificuldades enfrentadas na implementação de ESG no Brasil, os dados mostram que a principal é a falta de cultura organizacional voltada a sustentabilidade (51%), seguida por custos elevados de implementação (37,3%) e excesso de regulamentações (33,3%). Assim, muitas empresas não possuem a capacidade organizacional necessária para essas adoções de forma integrada. A gestão de mudanças é essencial para criar senso de urgência, construir estratégias e práticas ESG, além de envolver a liderança, promovendo o engajamento coletivo.

Na análise dos elementos de gestão de mudanças mais eficazes na adoção de ESG, os principais valorizados não estão entre os modelos teóricos clássicos, mas sim em estratégias práticas. Dentre elas, 64,7% dos respondentes destacaram comunicação e engajamento contínuo como primeiro lugar. Em segundo, tem-se treinamento e capacitação interna, seguido por liderança forte. Esses resultados trazem a visão de que, independentemente do

modelo utilizado, o sucesso da implementação de ESG depende de ações duradouras. O fato de 25,5% mencionarem as metodologias ágeis sugere uma tendência contemporânea para essa adaptabilidade à realidade brasileira. Por fim, os quase 20% sem implementação evidencia a distância entre o discurso e prática. Os fatores para melhorar a implementação foram: melhor comunicação e engajamento interno (70,6%), maior envolvimento da liderança (62,7%) e transformação cultural da empresa (45,1%). Isso conclui que os desafios são majoritariamente internos, e a gestão de mudanças pode atuar alinhando pessoas, processos e cultura.

Após cruzamento de dados, observou-se que as empresas com práticas ESG (total ou parcial) e gestão de mudanças são em torno de 64% da amostra, dos quais 66% priorizam ESG, fazendo um paralelo positivo entre a relação das duas. Ainda sobre a amostra, aproximadamente, 70% possuem apenas ESG e 80% só gestão de mudanças, o que realça que mesmo com a alta presença dessas práticas, a condução para o sucesso integrado delas não é uma garantia, já que 100% delas enfrentam dificuldades. Desses 70% mencionados, 50% não priorizam ESG, sendo mais um indício de que a cultura sustentável precisa ser desenvolvida para que isso tenha uma atenção maior. Já a parcela que não aderiu às práticas ESG é de quase 30%, da qual 50% não possui gestão de mudanças, o que pode demonstrar falta de preparo e conhecimento para essa transformação organizacional.

Nota-se, também, que dentre os 20% restantes da amostra que não possuem gestão de mudanças, 100% não consideram ESG como uma prioridade na organização, embora 40% acreditam que o tema esteja ganhando espaço. Mesmo com a crescente necessidade de preocupações sustentáveis, esses resultados ressaltam a baixa importância disso caso não haja uma gestão coerente com esses princípios na prática ou o desejo de tê-los. Por fim, concluiu-se que as principais dificuldades foram as mesmas ao comparar a amostra total e a parcela referente à gestão de mudanças, principalmente por conta de a maior parte não ter implementado ESG completamente ainda. Em contrapartida, foi identificado que dentre os representantes apenas da gestão de mudanças, praticamente 20% considera ESG totalmente integrada às estratégias, e seus desafios centrais são custos elevados e excesso de regulamentações e burocracia, já que provavelmente a cultura e resistência não afetam tanto mais, por estarem consolidadas.

Através da tratativa qualitativa, destacam-se que as práticas ESG que funcionam nas empresas estudadas foram categorizadas em temas e postas em ordem de relevância comum: treinamentos e código de ética/diversidade; redução de carbono e energia renovável; incentivo a projetos sociais; compliance, relacionamento com comunidades locais e gestão de resíduos; relacionamento com fornecedores sustentáveis, ODS e economia circular. Isso reforça a percepção de que as empresas estão priorizando as esferas social e governança. O primeiro lugar é principalmente onde a gestão de mudanças pode melhorar o desempenho organizacional. Sua atuação possui estratégias integradas, mobilizando a liderança e promovendo aprendizado contínuo.

As visões dos respondentes foram agrupadas de acordo com os temas mais frequentes que evidenciam, de modo coerente com a teoria estudada, os principais meios da gestão de mudanças influenciar a adoção de ESG estratégica e prática, sendo respectivamente: mudança de cultura; engajamento/consciência e monitoramento; capacitação e gestão de resistências; transformação teoria em prática; comunicação, transparência e preparo da liderança; melhoria contínua, abordagem realista e

documentação. Assim, o primeiro foi o principal, reforçando a ideia de que ESG precisa ser parte da identidade corporativa. E a gestão de mudanças atua em todos os pontos apresentados, com uma gestão participativa, uso de indicadores, alinhamento entre discurso e ação, desenvolvimento de competência e liderança forte.

5 Considerações finais

A partir dos dados obtidos, é possível confirmar a hipótese principal do artigo: a gestão de mudanças é um fator positivo para viabilizar e fortalecer a implementação eficaz de ESG nas empresas no Brasil, principalmente através de mudança cultural, engajamento e conscientização, capacitações e gestão das resistências. A análise feita através dos profissionais de diferentes áreas e níveis de hierarquia constatou a diversidade de estágios de maturidade de ESG e seus desafios, mas também suas necessidades.

A principal dificuldade enfatizada foi a falta de cultura voltada para ESG, o que pode impactar para que as iniciativas sejam frágeis e pontuais. A cultura é descrita como normas e valores de comportamento grupal que geralmente persistem através do tempo. Kotter [6] afirma que isso acontece de forma inconsciente e que só haverá alteração se as ações forem diferentes, demonstrando conexão entre elas e a melhoria de desempenho, mediante comunicação clara e frequente. Nesse contexto, dentre as organizações analisadas com ESG e gestão de mudanças, mais de 60% priorizam ESG nas estratégias organizacionais, enquanto dentre as empresas com somente ESG, 50% não priorizam. Isso realça um papel enraizado dessa gestão em contribuir para o alinhamento da cultura, engajamento, conhecimento e liderança, em busca do sucesso.

Além disso, mais de 70% dos participantes consideram o impacto de GM positivo ou extremamente positivo para as práticas ESG, demonstrando a crescente consciência sobre a relevância do tema desse artigo. Nesse contexto, seus princípios de destaque da pesquisa foram as estratégias de comunicação, capacitação e liderança, sendo complementares aos modelos apresentados, mostrando que o fundamental é a adoção delas de forma intencional e consistente, adaptando-se de acordo com a cultura de cada organização, para que a transformação aconteça de forma planejada, engajada e sustentável. Esse resultado alinha-se à visão de Flores [21], onde ela apresenta riscos de não analisar amplamente o processo da mudança ao usar apenas um modelo.

Portanto, para que as práticas ESG se tornem efetivas e duradouras é preciso ter a condução de uma abordagem que integre pessoas, processos e propósito. O fator mais influente para implementação de ESG nas organizações estudadas foi a imagem da empresa, demonstrando ainda uma falta de estrutura interna para o foco sustentável. Então, o caminho para tornar essa postura proativa é através da gestão de mudanças, a qual pode proporcionar um ambiente de aprendizado, incentivar novos comportamentos genuínos e alinhar os objetivos sustentáveis às estratégias e cultura organizacional.

Por fim, como o estudo teve limitações de amostra e recorte geográfico, recomenda-se para trabalhos futuros a confecção de um novo formulário para profissionais das áreas envolvidas, incluindo questões voltadas à existência ou não de departamentos de ESG ou gestão de mudanças, à produção de relatórios e aos critérios de priorização de treinamentos. Assim, esse artigo cumpre seu papel ao oferecer uma contribuição relevante

para os meios acadêmico e corporativo, promovendo argumentos e direcionamentos sobre como fortalecer as transformações organizacionais e estruturar de forma duradoura os pilares da sustentabilidade no cenário brasileiro, através da gestão de mudanças.

Referências

- [1] SCHMOLLER, Lindomar; COLOMBARI, Mauricio. **Conheça as prioridades dos investidores**: Pesquisa Global com Investidores 2023. PwC, 2024. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/financeiro/2024/pesquisa-global-com-investidores-2023.html?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 15 mar. 2025.
- [2] LIMA, Neida M. S. **ESG – Surgimento e evolução do tema no Brasil e sua integração nas empresas brasileiras**. In: ANJOS, Newton dos; CALCINI, Ricardo (Orgs.). *ESG: A Referência da responsabilidade social empresarial*. Brasil: Editora Mizuno, 2025.
- [3] KUZMA, Edson L.; D’OLIVEIRA, Sérgio L. D.; SILVA, Adriana Q. **Competências para a sustentabilidade organizacional**: uma revisão sistemática. *Cadernos EBAPE.BR*, v.15, Edição Especial. Rio de Janeiro, 2017.
- [4] CARDOSO, Samuel A. **Crítérios ESG - “Environmental, Social, Governance”**: Desafios para implementação nos núcleos empresariais do século XXI. 2024, 23 f. Artigo Científico - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2024.
- [5] BORGES, Mariana. **A importância da gestão de mudanças em projetos ESG**: Foco na gestão humana. *Revista Pepper*, 2024. Disponível em: <https://www.revistapepper.com.br/a-importancia-da-gestao-de-mudancas-em-projetos-esg-foco-nagestao-humana/>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- [6] KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1999.
- [7] ELKINGTON, John. ***Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business***. Oxford: Capstone, 1997.
- [8] BORSATTO, Ana L.; BAGGIO, Daniel K.; BRUM, Argemiro L. **Conceitos e definições do ESG – Environmental, social and corporate governance – no conceito evolutivo da sustentabilidade**. *Revista Direito e Desenvolvimento*, n.59. Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 2023.
- [9] SILVA, Enid Rocha Andrade da (coord.). **Agenda 2030: ODS – Metas nacionais dos objetivos de desenvolvimento sustentável**. Brasília: IPEA, 2018.
- [10] RODRIGUES, Haroldo. **ESG e ODES não são sinônimos, são caminhos conectados**. *FORBES*, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8855>. Acesso em: 20 mar. 2025.
- [11] KOLLER, Tim; NUTTALL, Robin; HENISZ, Witold. **Práticas ESG podem criar valor de cinco formas**. McKinsey & Company, 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value/pt-BR>. Acesso em: 26 mar. 2025.

- [12] FORBES, 2021. **39 empresas brasileiras estão entre as melhores do mundo em práticas ESG.** Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesesg/2021/07/39-empresas-brasileiras-estao-entre-as-melhores-do-mundo-em-ranking-de-praticas-esg/> Acesso em: 28 mar. 2025.
- [13] INBS. Instituto Brasileiro de Sustentabilidade. **O que são relatórios de sustentabilidade.** 2024. Disponível em: <https://inbs.com.br/o-que-sao-relatorios-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 3 abr. 2025.
- [14] CHAIB, Magnus; SAYED, Samir. **Normas de sustentabilidade no Brasil.** KPMG, 2023. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2023/11/normas-sustentabilidade-brasil.html>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [15] COLOMBARI, Mauricio. **Divulgação de ESG no Ibovespa – 2023.** PwC, 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2023/divulgacao-de-ESG-no-ibovespa-2023.html>. Acesso em: 27 mar. 2025.
- [16] FARO, João Pedro (*Publisher*); BETTENCOURT, João (coord. e ed). **Anuário Integridade ESG.** Rio de Janeiro: Insight Comunicação, 2024. Disponível em: <https://integridadeesg.insightnet.com.br/anuario-integridade-ESG-2024.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2025.
- [17] INBS. Instituto Brasileiro de Sustentabilidade. **Sustentabilidade, ESG e as tendências para 2024.** 2023. Disponível em: <https://inbs.com.br/sustentabilidade-esg-e-as-tendencias-para-2024/>. Acesso em: 14 abr. 2025.
- [18] MAGALHÃES, Andréia *et al.* **Benefícios e desafios da implementação de práticas ESG em cooperativas:** uma análise do contexto brasileiro. *International Journal of Professional Business Review*, v.10, Miami, 2025.
- [19] ROMERO, Raíza Victória Fontes Silvestre. **A aderência do mercado financeiro às ODS através de práticas ESG:** Um estudo de caso do Santander Private Banking. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia (UFU), 2021.
- [20] COSTA JÚNIOR, Ronaldo Amaral; NUNES, Thiago Soares. **O impacto da transformação ágil na cultura organizacional:** das práticas e valores organizacionais a gestão da mudança. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 28, e29487, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/29487>. Acessado em: 13 mai. 2025.
- [21] FLORES, Amelia Carolina. **Gestão de mudanças como meio para superar os desafios de uma transformação digital.** Guaratinguetá: Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2024.
- [22] CORRÊA, Vagner Marcondes; GONÇALVES, Gilmerson Inácio. **Gestão de mudanças no cenário da pandemia de COVID-19:** utilização do modelo Kurt Lewin. *Interface Tecnológica*, v.18, n.2, 2021, p.524-535.
- [23] AIDAR, Soraia *et al.* **Os desafios da gestão de mudanças em empresas privadas.** *Enciclopédia Biosfera*, v.18, Goiás, 2021.
- [24] CORAZZA, Rosana Icassatti. **Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional.** *RAE-eletrônica*, v.2, n.2. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

ANALISE DA CORRELAÇÃO: IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS ESG E GESTÃO DE MUDANÇAS

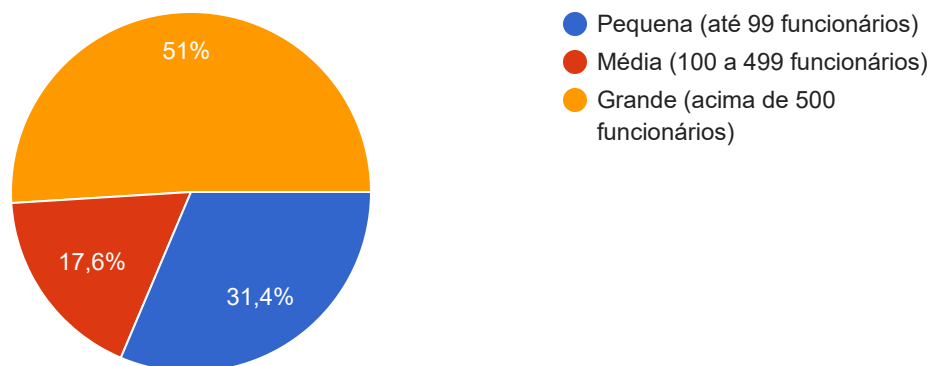
51 respostas

[Publicar análise](#)

Qual o porte da sua empresa?

 Copiar

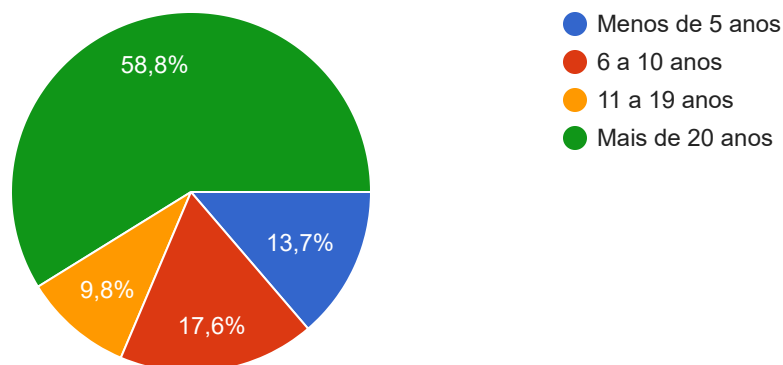
51 respostas



Há quanto tempo sua empresa está presente no mercado?

 Copiar

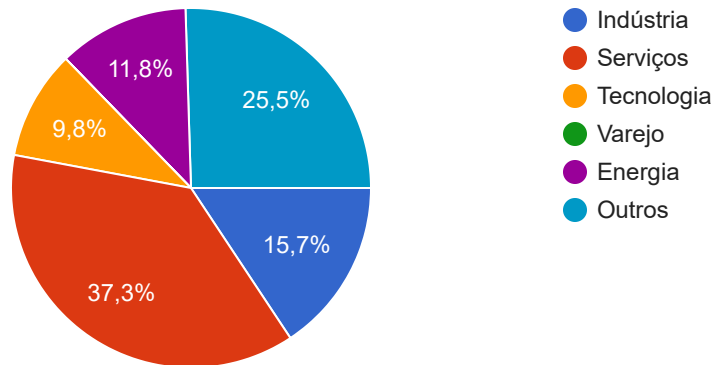
51 respostas



Qual setor sua empresa pertence?

 Copiar

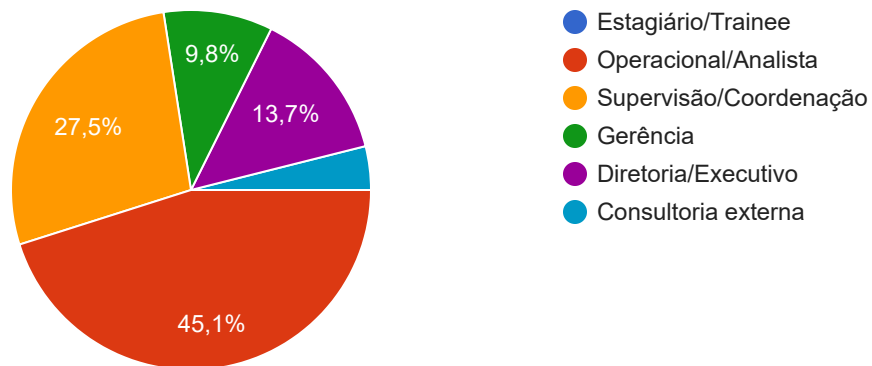
51 respostas



Qual seu nível hierárquico?

 Copiar

51 respostas

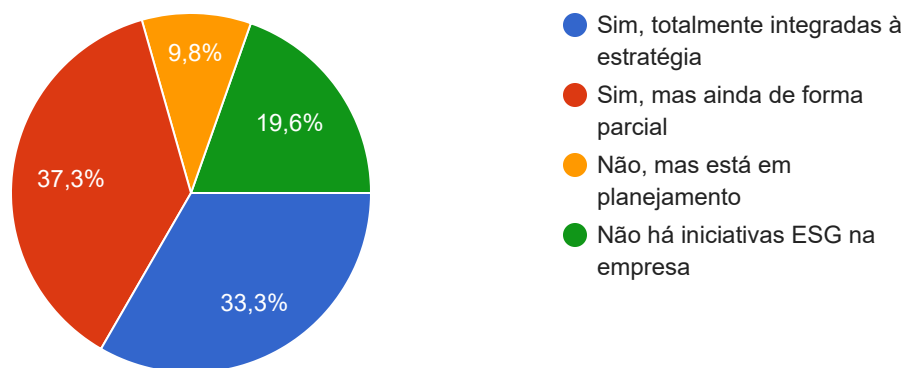


Práticas ESG e Gestão de Mudanças

Sua empresa já implementou práticas ESG?

 Copiar

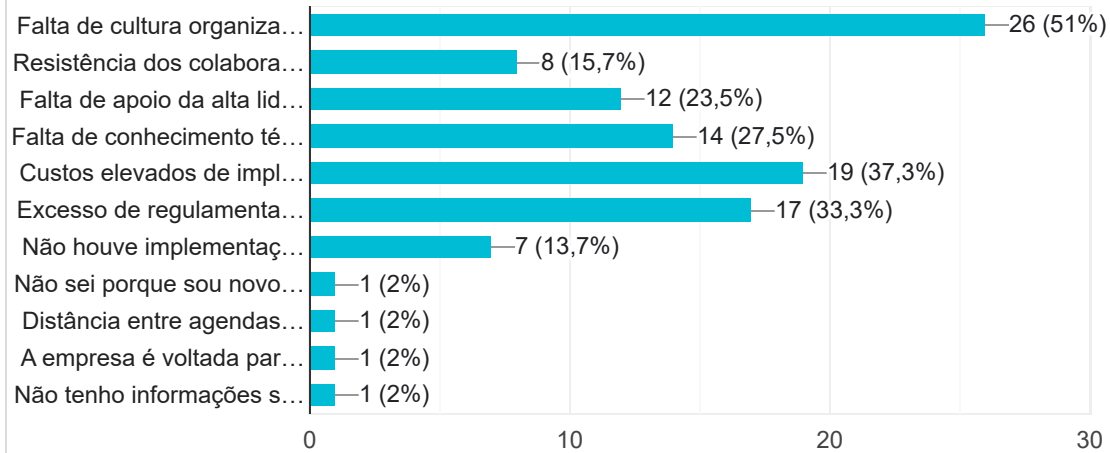
51 respostas



Quais são as principais dificuldades enfrentadas na implementação do ESG na sua empresa?

 Copiar

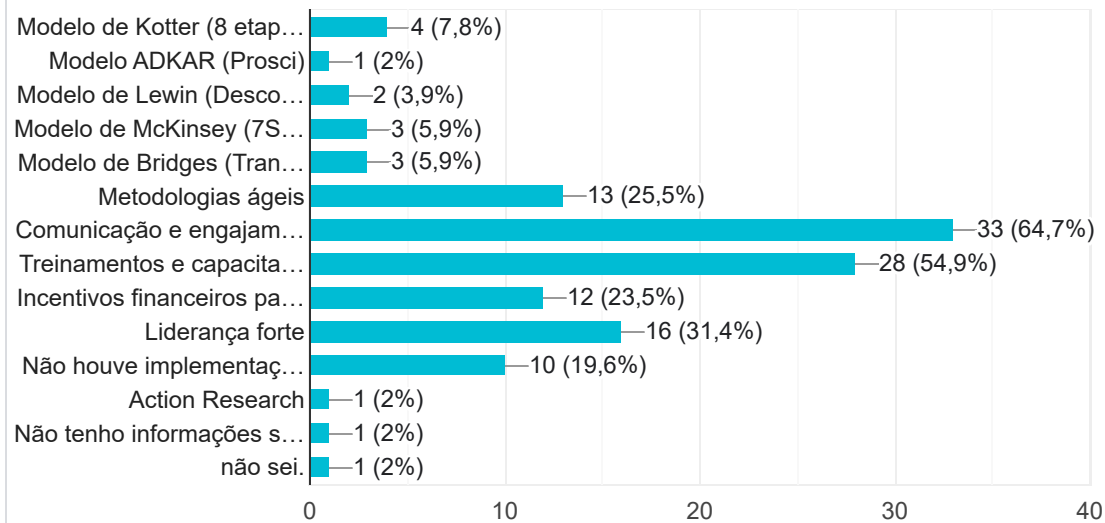
51 respostas



Qual modelo ou estratégia de gestão de mudanças foi ou poderia ser mais eficaz na implementação do ESG?

 Copiar

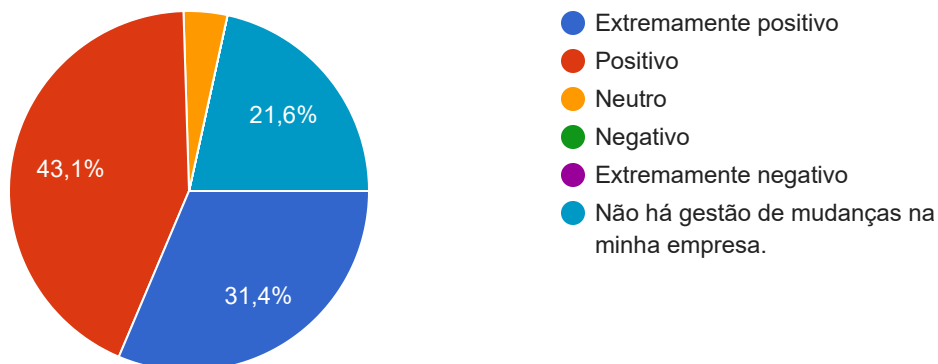
51 respostas



Como você avalia o impacto da gestão de mudanças na implementação de ESG na sua empresa?

[Copiar](#)

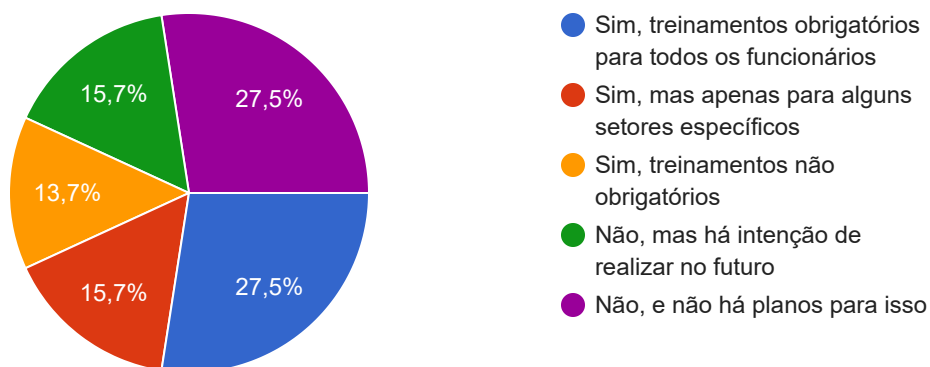
51 respostas



A empresa já realizou treinamentos para engajar os colaboradores sobre ESG?

[Copiar](#)

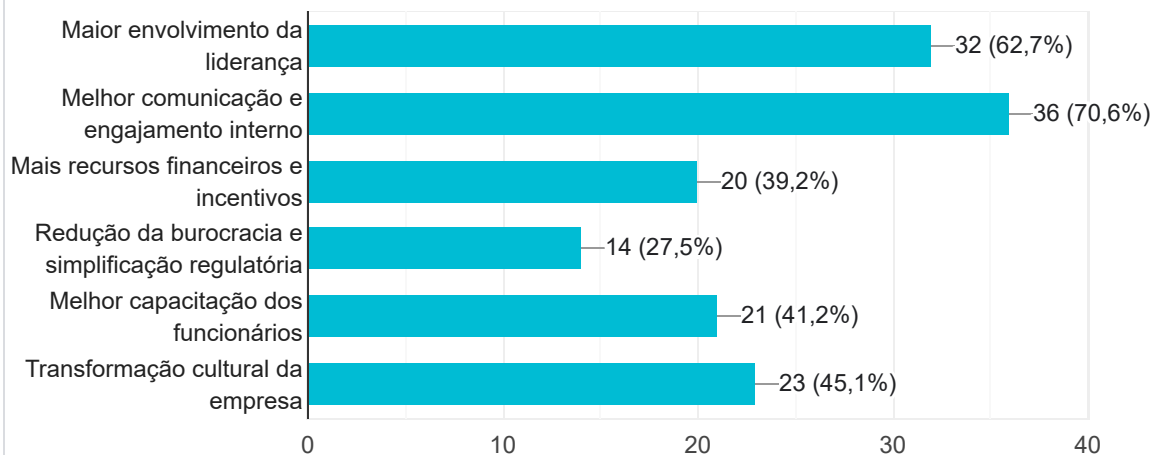
51 respostas



Você acredita que um ou mais desses fatores possa melhorar a implementação de ESG na sua empresa?

[Copiar](#)

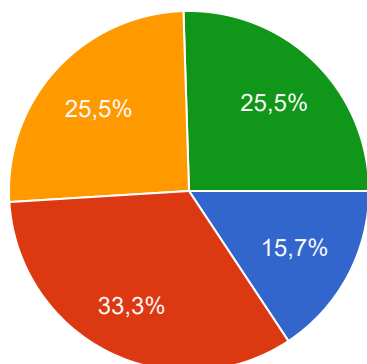
51 respostas



ESG é tratado como uma prioridade estratégica pela alta liderança da sua empresa?

 Copiar

51 respostas

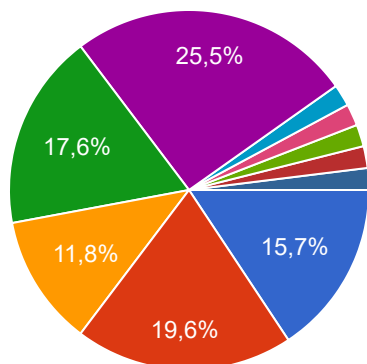


- Sim, é um pilar central da estratégia empresarial
- Sim, mas há desafios na execução
- Não, mas está ganhando espaço
- Não, a empresa não prioriza ESG

Qual desses fatores mais influencia a sua empresa na adoção ou planejamento de ESG?

 Copiar

51 respostas



- Regulamentações governamentais
- Pressão de investidores e mercados
- Demandas dos consumidores
- Exigências de parceiros e fornecedores
- Imagem da empresa
- Não sei
- Propósito de impacto social da empresa
- Nenhum

▲ 1/2 ▼

COMPLEMENTO - DISCUSSÃO ESG E GESTÃO DE MUDANÇAS



O que você listaria como práticas ESG que funcionam na sua empresa atualmente?

27 respostas

A empresa demonstra um compromisso com práticas ESG (Ambiental, Social e Governança). Socialmente, apoia projetos sociais como o Centro de Estudos e Cultura Midrash, Instituto Reação e Instituto Mano Down, possui um Código de Ética e Conduta, e busca relações éticas com seus stakeholders. Ambientalmente, investe em projetos sustentáveis, promove o uso eficiente de água e energia, busca a gestão de resíduos e alinha-se com fornecedores com foco em sustentabilidade. Em termos de Governança, sendo uma empresa de capital aberto com ações na bolsa (SOND5 e SOND6), possui um departamento de Relação com Investidores, adota boas práticas de governança, mantém um canal de compliance e realiza reuniões regulares do conselho de administração.

Apresentar o retorno financeiro do ESG, explicar na prática o que significa

Governança corporativa, Controles internos e projetos sociais ligados a desenvolvimento de mão de obra.

Diminuição de carbono nas fábricas e clínicas.

Geração de energia; ações em direção à proteção da saúde mental (ainda em andamento); gestão de ritos; gestão da informação.

Sustentabilidade Corporativa, com foco em custos, perdas e desperdícios (recursos humanos e materiais); não ESG e sua agenda

Compliance

Conformidade com itens legais, inovação voltada para sustentabilidade, aplicação inicial de princípios de economia circular.

Políticas internas; transparência; carbono neutro; diversidade e inclusão; redução dos impactos sociais e ambientais; dentre outros.

Atualmente a única prática implementada é o uso obrigatório do BIM (building information modeling) nos projetos e gestão dos resíduos.

Treinamento dos funcionários e capacitação

Não há práticas

Relacionamento com comunidades locais



Vejo como plenamente implementados o código de ética, a diversidade e responsabilidade socioambiental. O plano de equidade de presença feminina em liderança está próximo de alcançar a meta definida. O aspecto de paridade salarial entre homens e mulheres na mesma função é difícil de ser avaliado pelo caráter de sigilo desse tipo de informação.

Governança corporativa (código de ética e conduta, segurança da informação, auditoria), Social (programas de educação de jovens em vulnerabilidade, diversidade e equidade), Ambiental (otimizar o uso de recursos computacionais nos softwares desenvolvidos)

Engajamento

Compensação de carbono, percentual da receita para causas sociais, treinamentos, doação de tempo para projetos pro bono

Priorizar diversidade na contratação e trabalho remoto evitando emissões desnecessárias

Utilização de energia renovável entre outras ações.

Combustível sustentável SAF

ainda não há a cultura ESG na empresa, mas algumas praticas poderiam funcionar, tais como: redução de resíduos sólidos, procedimentos mais claro e definidos, trazendo uma melhor governança, implantação de KPIs, melhoria da saude mental dos colaboradores através da mudança de cultura entre outros.

Estruturas organizacionais individualizadas para gestão de Responsabilidade Social, Clima, Energias Renováveis e Conformidade

Trabalho em empresa de consultoria, na área de Compliance. Também atuamos com serviços ESG para o mercado, mas não é o meu foco. Internamente sei que nossos prédios são majoritariamente sustentáveis, mas não sei detalhes.

Não existem práticas ESG funcionando na minha empresa atualmente

Treinamentos ESG, intervenções no setor de segurança do trabalho, instalação de painéis solares e uso de energia renovável, programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, políticas contra assédio, capacitação e desenvolvimento profissional dos colaboradores

Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS), Indicadores e métricas, Emissões de gases de efeito estufa, Matriz de Materialidade entre outros.

Na Navegam, as práticas ESG que funcionam hoje são:

Digitalização do transporte fluvial, reduzindo consumo de papel e emissões.



Fortalecimento da economia local, contratando majoritariamente talentos da Amazônia.

Conexão de comunidades ribeirinhas a serviços essenciais de mobilidade.

Atuação com conselho consultivo para garantir governança sólida e decisões estratégicas responsáveis.

Cumprimento rigoroso de políticas de compliance e integridade em todos os contratos.



Como a gestão de mudanças pode influenciar na implementação de condutas ESG dentro da realidade do Brasil?

26 respostas

Acredito que a gestão de mudanças é fundamental para implementar condutas ESG no Brasil, pois facilita a criação de consciência e engajamento, define uma visão e estratégia alinhadas com a realidade brasileira, mobiliza e capacita os colaboradores, gerencia a resistência, monitora a implementação e promove a melhoria contínua, além de trabalhar para incorporar os valores ESG na cultura organizacional, com o apoio da liderança. Ao considerar as especificidades do contexto brasileiro, a gestão de mudanças aumenta a probabilidade de sucesso na adoção de práticas empresariais mais sustentáveis e responsáveis.

Por meio da criação de uma cultura que recebe melhor as mudanças e crie engajamento.

Acredito que não muita coisa, vejo mais como um desafio voltado à setores com maior mão na massa como aprimoramentos tecnológicos na produção de equipamentos e máquinas, bem como das fontes de obtenção na matéria prima

Um principal ponto da gestão de mudanças é ter uma abordagem realista do cenário e de quais pontos da ESG fazem sentido para aquela empresa. Se guiar por ações reais que vão somar com a SUSTENTABILIDADE da empresa. Menos discurso bonito e mais realismo. Trabalhar um estágio de desenvolvimento de cada vez ao invés de impor uma agenda distante do real.

Com a prática do speak up honesto, objetivo e orientado para os propósitos da empresa

Diminuir as lacunas que permitem a Corrupção em grande escala.

A gestão de mudanças pode traduzir a georia de condutas ESG em práticas executáveis, alavancando e acelerando resultados.

É fundamental ter gestão das mudanças para a correta implementação das políticas ESG, desta forma evita a traumatização ou criando barreiras aos envolvidos dentro da organização.

Incentivando, capacitando, investindo

-

Incentivar boas práticas e acompanhamento de processos utilizando indicadores

Cada etapa da implementação ESG vai ter necessidades específicas da gestão de mudança, como comunicação, capacitação e adaptação à realidade do negócio. E em caso de sucesso da implementação das práticas de ESG à cultura organizacional, o monitoramento e avaliação são importantes para que elas sejam sustentáveis a longo prazo.



Não tenho informações.

Documentação para análise posterior

Acredito que para avançar na frente da sustentabilidade as empresas precisam entender mais do conceito e transversalizá-lo para todas as áreas. Entendo que a gestão da mudança auxilia nesse processo

Através de influência e estímulo de novos hábitos

É essencial, já que isso garante as transformações propostas pelas empresas

Mais incentivo governamental através de redução de impostos e sanções mais severas

Na minha experiência, a gestão de mudanças é a ponte entre as ambições ESG e a realidade brasileira, tão diversa e complexa. Para o "E", vejo que adaptar práticas globais a biomas locais, como a Amazônia, exige não só tecnologia, mas diálogo com comunidades e setores resistentes — e é aí que um plano de transição bem estruturado evita que projetos virem "letra morta". No "S", enfrentamos desigualdades históricas: incluir vozes periféricas em estratégias de diversidade ou garantir condições dignas em cadeias produtivas demanda mais que políticas — é uma mudança cultural, que só avança com capacitação contínua e lideranças comprometidas.

Já no "G", a gestão de mudanças combate a desconfiança enraizada, mostrando que transparência e ética não são custos, mas pilares para perenidade. No Brasil, onde crises políticas abalam projetos de longo prazo, vejo que alinhar ESG aos objetivos do negócio — com métricas claras e incentivos aos colaboradores — transforma resistência em engajamento. A chave? Entender que ESG não é moda, mas uma reconexão com o que o país já tem de melhor: sua diversidade, criatividade e capacidade de reinventar-se. Sem gestão de mudanças, mesmo as melhores intenções ESG esbarram na desconexão entre discurso e prática.

Por meio da gestão de mudanças, é possível monitorar a conformidade dos processos e obter melhorias de governança, com intuito de concentrar esforços e otimizar recursos na implementação de práticas ESG.

Eu não conhecia essa terminologia nem técnicas, anotei pra estudar inclusive. Portanto pode ignorar minhas respostas sobre isso.

A gestão de mudanças é essencial para incorporar ESG de forma genuína e sustentável nas empresas brasileiras. Sem ela, as ações tendem a ser pontuais, mal compreendidas e ineficazes. Com ela, é possível integrar propósito e performance, conquistando valor de longo prazo. Essa combinação, promove o alinhamento cultural e organizacional, facilita a adaptação a novas regulações e exigências de mercado, garante que ESG não vire "só discurso", engaja stakeholders internos e externos e aumenta a atratividade para investimentos e parcerias.



Complicado... Existem varias camadas soci-economicas na sociedade. Abordagens diferentes que atendam a essas camadas no processo de mudanca e' fundamental.

Infelizmente a realidade do Brasil tem patriarcado, racismo e homofobia, tem "o dinheiro fala mais alto" e o "jeitinho brasileiro" de fazer as coisas... Como inicialmente comentei, todas essas questoes tornam a implementacao de conduta ESG complicada dentro da realidade do Brasil. Sei que nao respondi a pergunta, mas nao consigo ver como a Gestao de mudanca pode ser efetiva sem enfrentar essas variaveis primeiro.

Acho que o principal é promovendo mudança de mentalidade dos setores, gestores e todos os integrantes da empresa.

Não sei responder.

A gestão de mudanças é essencial para adaptar a cultura organizacional às práticas ESG, preparando lideranças, reduzindo resistências e garantindo a implementação gradual e eficaz em um cenário de baixa maturidade e alta volatilidade regulatória como o Brasil.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Entre em contato com o proprietário do formulário](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Este formulário parece suspeito? [Relatório](#)

Google Formulários

