

PRÁTICAS ESG E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES NO CONTEXTO DE UMA CONCESSIONÁRIA

TAMIRES MIRANDA ARAÚJO

Universidade Federal da Paraíba

EMERSON VICENTE BARBOSA

Universidade Federal da Paraíba

BRUNO JOSÉ PATRÍCIO ROMÃO

Universidade Federal da Paraíba

RENATA PAES DE BARROS CÂMARA

Universidade Federal da Paraíba

Resumo

O presente estudo investiga como as práticas *Environmental, Social and Governance* (ESG) afetam os colaboradores e atuam em sua satisfação em uma empresa de capital fechado, localizada em João Pessoa/PB. Fundamentada na teoria dos *stakeholders*, e nos conceitos de ESG, a pesquisa tem caráter qualitativo, de natureza exploratória, cuja coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas com colaboradores de diferentes setores. A análise temática e o dendrograma da classificação hierárquica descendente permitiram identificar as percepções sobre práticas ambientais (uso de energia solar, descarte correto de resíduos, redução de plásticos e papel), sociais (doações, programas de jovem aprendiz, incentivo à formação profissional) e de governança (canais de denúncia, auditorias e transparência). Os resultados mostram que tais práticas são reconhecidas e, em muitos casos, influenciam positivamente a satisfação dos colaboradores. No entanto, a pesquisa evidencia fragilidades na comunicação interna, visto que muitos entrevistados não têm pleno conhecimento de todas as iniciativas, além dos participantes da pesquisa sugerirem que a comunicação de tais práticas necessita melhorar na organização.

Palavras chave: ESG, Satisfação dos Colaboradores, *Stakeholders*.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas três décadas, a relevância da contabilidade e dos relatórios de sustentabilidade aumentou significativamente em empresas e na sociedade, impulsionada por um conjunto de fatores que inclui pressões de stakeholders externos, exigências regulatórias e iniciativas dos gestores (Ascani, Ciccola e Ciccola, 2021).

Sendo assim, a adoção de práticas de *Environmental, Social and Governance* (ESG) tornou-se fundamental para empresas que buscam não apenas atender a demandas regulatórias e de investidores, como também buscam melhoria no desempenho financeiro, maior rentabilidade, valorização de mercado além de menor volatilidade e risco de crédito (Zumente e Bistrova, 2021). Além de atrair investidores de níveis globais que associam as empresas que adotam o ESG serem mais responsáveis e de menos riscos (Lagodiyenko, 2024).

Diferente de iniciativas pontuais, o ESG representa um *framework* tridimensional que integra critérios ambientais, como gestão de recursos e mudanças climáticas; sociais, como relações trabalhistas e diversidade; e de governança, como ética e transparência, diretamente na estratégia e na prestação de contas das empresas (Zhao et al., 2018; Gillan et al., 2021). Dessa forma as práticas de ESG estão fortemente fundamentadas na teoria dos *stakeholders*, que defende que o sucesso empresarial depende da gestão equilibrada dos interesses de todos os públicos envolvidos, não apenas dos acionistas (Freeman e Reed, 1983).

Embora os benefícios do ESG sejam frequentemente analisados sob a ótica do mercado financeiro e de *stakeholders* externos, um aspecto crítico e ainda em aprofundamento reside em seu impacto interno, particularmente na satisfação e no engajamento dos colaboradores. Eles são *stakeholders* primários, e sua percepção sobre o compromisso ético e social da organização pode influenciar diretamente sua motivação, produtividade e senso de pertencimento (Aguilera et al., 2007; Zhang, Zhang e Tu, 2024).

Entretanto, a literatura evidencia que a relação entre práticas ESG e a satisfação dos colaboradores não é linear ou universal. Estudos como o de Piao, Xie e Managi (2022) identificam que diferentes dimensões do ESG podem impactar os colaboradores de formas distintas, variando conforme o contexto cultural e organizacional. Isso indica a necessidade de investigar essa relação em cenários específicos, como em empresas de capital fechado, nos quais a percepção interna dessas práticas pode ser um diferencial estratégico.

Diante desse panorama, o presente estudo busca investigar: **como as práticas ESG são percebidas pelos colaboradores e de que modo tais percepções influenciam sua satisfação no trabalho** em uma empresa do ramo de concessionária de capital fechado. Para responder a esta questão, adotou-se uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com colaboradores de diversos setores. Este método permite uma apreensão aprofundada dos significados e experiências subjetivas (Creswell, 2014), captando nuances que outras abordagens poderiam negligenciar.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PRÁTICAS ESG

O conceito de *Environmental, Social and Governance* (ESG) remota a muitas décadas atrás, no entanto, com a crescente conscientização a respeito de temas como meio ambiente, questões sociais e governança, tornou a expressão ESG popularizada (Silva e Carvalho, 2024). Segundo Alsayegh *et. al* (2020) especialmente durante as crises econômicas entre os anos de 2007 a 2009, atrelado às catástrofes ambientais e práticas de gerenciamento de riscos precárias fez com que temas que compõem o ESG como o desenvolvimento sustentável atingisse maior atenção e relevância.

Além disso, para Eccles *et. al* (2014), diante do destaque aos princípios de sustentabilidade através da ONU em 2006 as instituições passaram a utilizar métricas de ESG, maior integração sociais e modelos de negócios em seus processos de análises. Essas métricas após serem formalizadas vêm sendo utilizadas ativamente, principalmente na Europa e América ao exigirem maior transparência corporativa (Li *et. al* 2021). No entanto, também se expande para mercados emergentes, como o Brasil, conforme a Resolução CVM nº 59/2021 sobre divulgação de informações ESG.

Dessa maneira, Zhao *et. al* (2018) definem ESG como um sistema de avaliação tridimensional, sendo a ligação do desempenho ambiental, social e governança corporativa nas decisões empresariais. Ainda segundo os autores, o ESG refere-se à forma legal das empresas divulgarem essas informações de forma abrangente, tempestiva e assertiva com a intenção de proporcionar o melhor julgamento racional por parte dos investidores, salvaguardando os direitos e interesses dos acionistas e credores.

Para Garcia *et al.*, (2017) as práticas ambientais (E) de ESG focam na gestão responsável dos recursos naturais e na minimização dos danos causados ao meio ambiente, avaliando os sistemas naturais tais como ar, solo e água, como também indicadores de energia, CO² e resíduos. A dimensão ambiental, de acordo com Gillan *et. al* (2021) implica na maneira de como as organizações gerenciam resíduos e poluem a atmosfera em produzirem. Sendo assim, Zhao *et. al* (2018) enfatizaram que a adoção dessas práticas de ambientais não só tem a

finalidade de atender a exigências regulatórias, como também tem potencial de reduzir riscos operacionais e melhorar a eficiência produtiva.

Por outro lado, o pilar social (S), de acordo com Bouslah *et. al* (2013) diz respeito a práticas sociais que avaliam questões como direito humanos, condições de trabalho, diversidade e inclusão. Essa prática social está diretamente ligada à criação de valor de longo prazo, pois fortalece a licença social da empresa para operar, aumentar a lealdade do cliente e captar talentos (Gillan *et. al* 2021). Ainda de acordo com Gillan *et. al* (2021) os investimentos em dimensões sociais frequentemente são associados a melhor *performance* financeira e valorização sustentável.

De acordo com Armstrong (2020), o pilar de governança (G) vai além da estrutura formal de constituição de formação da espinha dorsal ética e controle das organizações, ele engloba mecanismos internos e externos de monitoramento corporativo assegurando que a alta gestão aja com integridade. Ainda de acordo com o autor, essas práticas de governança, quando robustas, se materializam em conselhos mais diversificados, independentes e mais especializados em riscos e sustentabilidade.

2.2 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O termo *stakeholder* foi apresentado em 1963 em um memorando interno do Stanford Research Institute, e fazia referência aos grupos de pessoas dos quais a organização depende para continuar existindo, tais grupos eram formados pelos acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, credores e a sociedade (Freeman e Reed, 1983; Pedrini e Ferri, 2019). Freeman e Reed (1983) discorreram ainda que essa definição era muito genérica, e que para os gestores das organizações responderem às necessidades dos grupos externos estrategicamente importantes, seria necessária uma definição mais específica e inclusiva.

Assim, Freeman e Reed (1983, p. 91) propuseram duas novas definições, uma com sentido mais amplo: “qualquer grupo ou indivíduo identificável que possa afetar a realização dos objetivos de uma organização ou que seja afetado pela realização dos objetivos de uma organização”; e outra com sentido mais restrito: “qualquer grupo ou indivíduo identificável do qual a organização depende para sua sobrevivência contínua”.

Anos mais tarde Donaldson e Preston (1995) analisaram a teoria através de três aspectos distintos: descritivo/empírico - diz respeito ao uso da teoria para descrever e explicar características e comportamentos da empresa; instrumental - quando a teoria é utilizada para identificar a relação entre a gestão dos stakeholders e o desempenho da empresa; e normativo - quando a teoria fornece orientações filosóficas e morais, os autores apontaram que a base normativa é crucial para a teoria.

Nesse sentido, as organizações, mais especificamente os gestores que estão à sua frente devem considerar não apenas os acionistas em suas decisões, mas também os demais grupos que têm interesse nas ações da empresa e podem ser impactados por tais ações (Freeman e Reed, 1983). Assim, a teoria exala uma certa proibição da atenção indevida aos interesses de grupos isolados, “não existe uma prioridade básica de um conjunto de interesses e benefícios em detrimento de outro” (Donaldson e Preston, 1995, p. 68).

Donaldson e Preston acrescentam ainda que “os stakeholders são definidos por seu interesse legítimo na empresa, e não simplesmente pelo interesse da empresa neles” (Donaldson e Preston, 1995, p. 76).

2.3 PRÁTICAS ESG E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Estudos recentes buscaram estabelecer conexão entre práticas ESG desenvolvidas pelas organizações e seu efeito na satisfação dos funcionários, dentre eles pode-se destacar o de Piao, Xie e Managi (2022), que investigou o impacto de atividades sociais, ambientais e de governança no bem-estar psicológico de funcionários em empresas japonesas, e concluiu que atividades ambientais e sociais reduzem os níveis de stresse profissional dos funcionários, todavia, atividades de governança corporativa têm efeito contrário.

Por outro lado, quando Zhang, Zhang e Tu (2024) analisaram o impacto do comportamento ESG corporativo na satisfação dos funcionários para empresas listadas nas bolsas de Xangai e Shenzhen na China, encontraram relação positiva e significativa ao nível de 1%, sendo a governança corporativa, mais especificamente a transparência na informação ambiental corporativa e os mecanismos de controle interno os principais mediadores da relação entre o comportamento ESG e a satisfação dos funcionários, sendo essa relação fortalecida quanto maior o nível educacional dos funcionários, bem como quanto maior a consciência ambiental dos executivos.

De maneira similar, em um contexto empírico Japonês, Liu e Nemoto (2021) constataram que uma elevada avaliação ESG está positivamente relacionada à atratividade das empresas para candidatos a empregos. Os resultados de sua análise com mais das 300 maiores empresas do Japão indicou que os potenciais funcionários utilizam a *performance* ESG como um sinal crucial para avaliar um empregador, priorizando até mesmo acima de indicadores financeiros.

Li, Stamolampros e Zhao (2025) buscaram analisar a percepção dos funcionários de empresas hoteleiras dos Estados Unidos sobre práticas ESG, dentre os principais resultados foi possível observar que tais práticas têm efeito positivo na satisfação no trabalho, e reduzem a rotatividade dos funcionários, sendo que aqueles funcionários com maior tempo de serviço são menos impactados do que os que têm menor tempo de serviço, além de que os gerentes percebem mais as práticas ESG do que os não gerentes e a percepção sobre tais práticas aumenta com o tempo de serviço. Outro resultado importante foi que fatores ambientais não afetam significativamente a satisfação e a rotatividade no trabalho, diferente dos fatores sociais e de governança.

Para Aguilera *et. al* (2007) as iniciativas de responsabilidade social corporativas servem como um sinal para os colaboradores sobre o caráter justo e ético da organização. Os autores argumentaram que, ao perceberem esse comprometimento organizacional, os funcionários veem atendida sua necessidade relacional de pertencimento (*need for belongingness*), que por sua vez tem a capacidade de gerar sentimentos como orgulho e afiliação com a empresa.

Sendo assim, estudos quanto à adoção de ESG e indicadores organizacionais, como a satisfação dos funcionários, têm sido amplamente investigados (Zhang, Zhang e Tu, 2024). Paralelamente a isso, na perspectiva financeira, estudos demonstram que a divulgação robusta dessas práticas transcende o ambiente interno, impactando positivamente o desempenho corporativo e a criação de valor no mercado. Mohammad e Wasiuzzaman (2021) corroboram com essa ideia ao identificar associações positivas entre as divulgações de ESG e melhoria nos indicadores financeiros das organizações, indicando que a transparência nessas práticas sociais gera valor percebido no mercado.

3. METODOLOGIA

Este estudo adotou a abordagem qualitativa de investigação. Conforme proposto por Creswell (2014), esse tipo de pesquisa se fundamenta em pressupostos teóricos e tem como foco a interpretação dos significados que os indivíduos atribuem a questões e problemas

humanos ou sociais. A coleta de informações foi realizada em uma concessionária de capital fechado.

Tem o caráter de investigação exploratória. O estudo também se caracteriza como descritivo, uma vez que objetiva oferecer uma caracterização do fenômeno em análise, abrangendo seus contextos específicos e o perfil dos participantes envolvidos (Saunders et al., 2024).

As evidências foram coletadas em agosto de 2025 a partir de entrevista semiestruturada (Apêndice A), na qual a unidade de análise compreende os colaboradores de diversos cargos da empresa objeto do estudo, que atua no ramo de concessionária e está situada em João Pessoa - PB, o perfil dos respondentes pode ser observado na tabela 1.

Tabela 1

Perfil dos Respondentes

Entrevistados	Tempo de serviço	Função	Setor	Formação acadêmica
Entrevistado 1	7 meses	Assistente Contábil	Contabilidade	Graduação em contabilidade
Entrevistado 2	4 anos	Supervisora Contábil	Contabilidade/Administração	Pós-graduação em direito e processos jurídicos e tributários
Entrevistado 3	9 anos	Gestora Contábil e Administrativa	Contabilidade	Graduação em ciências contábeis
Entrevistado 4	2,3 anos	Assistente Administrativo	Estoque	Cursando o ensino superior
Entrevistado 5	1 mês	Estoquista	Estoque	Ensino médio
Entrevistado 6	3 anos	Assistente de Vendas	Vendas	Graduação em administração
Entrevistado 7	2 anos	Analista de RH	Administração	MBA em gestão de pessoas

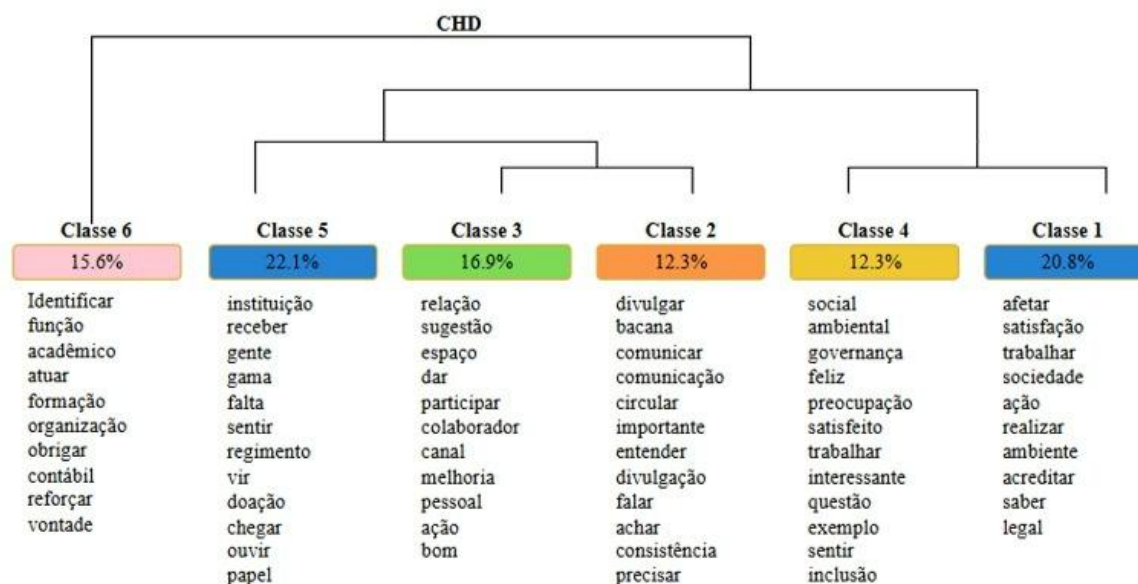
As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e o áudio das entrevistas foi transcrito utilizando a ferramenta WhisperTranscribe, que resultou em 59 páginas. Os dados foram analisados por meio da análise temática, que conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2016), consiste em identificar e examinar temas ou padrões recorrentes em um conjunto de dados. O software IRaMuTeq foi utilizado para gerar o dendrograma da classificação hierárquica descendente (CHD) que foi utilizado para auxiliar a análise dos dados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O processamento do *corpus* textual resultou no dendrograma da figura 1. 6 classes foram agrupadas permitindo analisar as relações semânticas presentes nos textos das entrevistas.

Figura 1.

Dendrograma



Três categorias de pesquisa puderam emergir a partir da análise da figura 1, sendo elas a categoria 1, que diz respeito à percepção do colaborador sobre ESG, que pode ser observada no grupo de palavras da classe 4. A categoria 2 trata da comunicação interna sobre práticas ESG, observável nas classes 2 e 3 e a categoria 3 é referente à satisfação do colaborador, que pode ser observado na classe 1.

Com base nos dados relacionados à categoria 1: percepção do colaborador sobre ESGs, em relação às práticas ambientais (E) conforme Garcia et al. (2017), as principais citadas realizadas pela empresa objeto de estudo foram o descarte correto de produtos perigosos, sendo esta ação citada por 4 entrevistados. O entrevistado 7 relatou que “por trabalhar em uma empresa de diesel, então tem resíduos... então é uma empresa que se preocupa bastante com essa questão do meio ambiente... e tem programas de acompanhamento desses processos”, o entrevistado 4 disse que a empresa faz “destinação correta de materiais, graxa, óleo, trapos”.

Dentre as ações também foram citadas o uso de copos de vidro e *squeezes*, o entrevistado 2, por exemplo, relatou “nós não usamos copos descartáveis, a empresa disponibilizou *squeezes* e xícaras para os colaboradores”, este foi um posicionamento reforçado também pelo entrevistado 6, que disse “a gente não usa copos plásticos”. Os entrevistados também relataram que a empresa faz uso de energia solar, além de ter poço e fazer tratamento de água, bem como também faz coleta seletiva e reciclagem, há também campanhas para a redução do uso de papel como observado na fala do entrevistado 3 “a gente faz a campanha para que o pessoal que for utilizar papel use dos dois lados para economizar”.

No que diz respeito às ações em prol da sociedade (S), conforme Bouslah et al. (2013), foi relatado que a empresa faz doações para instituições de caridade e realiza treinamentos abertos ao público, tem programa de jovem aprendiz, incentiva financeiramente a qualificação profissional dos colaboradores, porém, o conhecimento dos colaboradores em relação a tais ações é bem reduzido, sendo a ação de doações a mais relatada, como no relato do entrevistado 7 “durante o ano a gente auxilia mais de oito instituições”.

Sobre as ações de governança (G), conforme Armstrong (2020), foi relatado que a empresa disponibiliza canal de denúncias e sugestões, entrevistado 1 disse “temos o quadro de aviso que tem os QR codes que a pessoa pode acessar e já tem acesso na mão”; faz contratação de jovens aprendizes, entrevistado 2 “a empresa dá muita oportunidade mesmo para os jovens e logo após a finalização do contrato, geralmente, dependendo do jovem, do destaque que ele tiver, a contratação é efetivada”.

A empresa também realiza auditorias, o entrevistado 3 relatou “a gente tem um setor que faz auditorias dentro da empresa, tanto auditoria na contabilidade como auditoria nos processos”; oferece oportunidade para moradores da localidade onde está inserida, entrevistado 4 “essa questão de moradores próximos da localidade”, e o entrevistado 7 relatou que “é uma empresa muito clara e transparente em todos os seus processos, ela tem um regimento interno, tem descrição de cargos, planejamento salarial”.

Ao serem perguntados sobre a influência das ações Ambientais na sua satisfação (categoria 3) em fazer parte do quadro de funcionários da empresa em questão, apenas quatro dos sete entrevistados relataram que afeta positivamente, é possível ver na fala do entrevistado 7 “é algo que motiva a trabalhar aqui, é ver o compromisso e a responsabilidade que a empresa tem com o meio ambiente... pensando nas próximas gerações... a partir do momento que a gente se preocupa com o meio ambiente, a gente está se preocupando com o outro” e na fala do entrevistado 2 “hoje todo mundo fica ligado na questão do meio ambiente... até para nossa casa mesmo vira uma conscientização”.

Apesar do pouco conhecimento sobre as ações Sociais realizadas pela empresa, o entrevistado 5 relatou que “sabendo ou não se ela ajuda socialmente e ambientalmente, não vai afetar minha satisfação”, enquanto o entrevistado 3 tem conhecimento das ações que são realizadas, mas também não sente que sua satisfação enquanto colaborador é afetada por essas ações “... como colaboradora não aumenta em nada em relação a isso”, tais relatos contrariam os resultados encontrados por Li, Stamolampros e Zhao (2025).

Paralelamente, os entrevistados 7, 6, 4, 2 e 1 disseram sentir que sua satisfação em serem colaboradores da empresa em questão, é afetada positivamente pelas ações sociais que ela realiza, o entrevistado 7 diz “eu entendo que a empresa não tá visando só o fim lucrativo, mas ela tá indo além dos negócios e se preocupando com a sociedade” e o entrevistado 1 “a gente tem uma consciência coletiva de que a empresa está fazendo algo bom, não apenas prestando serviço ou vendendo produtos, mas pensando também no ser humano, no serviço social”.

Quanto às ações de Governança, estas parecem afetar positivamente a satisfação dos colaboradores, o entrevistado 7 disse “demonstra que a empresa trabalha com os processos de forma transparente, onde o colaborador tem ali o poder de verificar, ler o material, então não é nada escondido”, em contrapartida, o entrevistado 3 acredita que não sente sua satisfação afetada pois “normalmente a gente vai para a empresa para trabalhar, tirar o sustento e ir pra casa... qual é a vantagem pra mim, como colaborador, nisso [nas ações que a empresa realiza], eu não consigo enxergar”.

Em relação a comunicação das ações Ambientais por parte da empresa (categoria 2), seis dos sete entrevistados relataram que há necessidade de uma melhor divulgação, a empresa divulga por meio de comunicados internos, publicações no Instagram, mas os entrevistados sentem falta de uma comunicação mais efetiva, como é possível observar nos relatos do entrevistado 6 “se tivesse uma plaquinha, algo assim - empresa amiga do meio ambiente - até pra justificar os clientes que chegam perguntando do copo plástico e não sabem porque não tem”, e do entrevistado 3 “tem muita gente que não sabe tudo que tem, tudo que a empresa faz”.

Em consonância com as ações Ambientais, as ações Sociais também carecem de melhor divulgação por parte da empresa, é possível observar na fala do entrevistado 2 “eu acho que não... eu tenho conhecimento porque eu trabalho na parte administrativa, e de certa forma a gente verifica que foi feita a doação” e na fala do entrevistado 7 “a questão das doações ela deixa mais restringida ao regimento, ao conhecimento interno”.

Sobre as ações de Governança apesar dos colaboradores relatarem a necessidade de melhorar a comunicação das ações, foi descrito que a empresa divulga através de circulares, e-mails e regimento interno, o entrevistado 7 disse “ela faz uma boa divulgação interna para seus colaboradores”, o entrevistado 1 disse “nessa parte eu não sinto falta de ser informado em nada... sempre é bastante frisado para os colaboradores”, todavia, o entrevistado 2 disse “não existe uma ação para isso, é só através de comunicação mesmo... deveria ter algo mais”.

Todos os entrevistados relataram haver oportunidade dos colaboradores participarem e darem sugestões de melhoria em relação às ações em prol do meio ambiente junto à empresa, exceto o entrevistado 5, que faz parte do quadro de colaboradores há apenas um mês e relatou que “até o momento ninguém me informou sobre isso”, paralelamente o entrevistado 7 relatou que “tem uns canais de comunicação, tem as reuniões, a empresa sempre está solicita em escutar o colaborador, as sugestões, tem também o departamento de qualidade onde os colaboradores podem chegar e comentar suas sugestões”.

O entrevistado 1 inclusive compartilhou uma experiência pessoal, na qual ele sugeriu que fosse disponibilizada outra tela para cada funcionário, para que fosse reduzido o consumo de papel “assim que eu cheguei, eu dei a sugestão e isso foi recebido com bons olhos, nós trabalhamos hoje com duas telas... isso diminui, eu acredito, uma boa parte do gasto, tanto financeiramente como o de papel e a impressão também”. Enquanto o entrevistado 3 mencionou que a empresa faz premiação para quem faz sugestões de melhoria.

E a maioria disse haver espaço para os colaboradores participarem e darem sugestões em relação às ações sociais. Entrevistado 6 “tem uma circular que a empresa fala sobre sugestões de melhoria”, entrevistado 7 “no regimento, a gente cita algumas instituições que a gente auxilia, diz a eles [funcionários] que se eles tiverem sugestões de outras instituições, de outras ações, eles possam comunicar pra gente”, entrevistado 1 “acredito que tenha sim o espaço, mas particularmente eu nunca participei”.

Quanto à participação dos colaboradores nas ações de Governança, também ocorre da mesma forma que nos dois outros pontos anteriores, através do canal anônimo, diretamente no setor de Qualidade ou junto ao superior imediato.

Quando perguntados sobre quais outras ações os deixariam mais satisfeitos caso a empresa realizasse, foram citadas as ações sociais, “fazer algum evento trabalhando a sociedade... levando para algumas cidades, algumas ações [algo relacionado a infraestrutura]” foi a fala do entrevistado 7, em contrapartida o entrevistado 6 disse que a empresa já realiza muitas ações, só precisa melhorar a divulgação, sentimento esse reforçado pelo entrevistado 1.

O entrevistado 5 relatou que se sentiria mais satisfeito se a empresa tivesse mais ações voltadas para reflorestamento, mesmo que fossem doações para ONGs que tivessem esse foco. Enquanto o entrevistado 2 falou sobre a inclusão de minorias e pessoas com deficiências.

Todos os entrevistados relataram já ter trabalhado em outras empresas também com preocupações ambientais, sociais e de governança, relatando ações que as empresas realizavam, o entrevistado 7 inclusive relatou que prioriza se candidatar para vagas onde as empresas têm essa cultura “eu particularmente gosto de trabalhar em empresas que realmente tenham esses princípios... facilita sua adaptação à cultura da empresa, porque vai bater com as suas metas e valores”, o que corrobora o estudo de Liu e Nemoto (2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender como as práticas de *Environmental, Social and Governance* (ESG) influenciam a percepção e a satisfação dos colaboradores de uma concessionária de capital fechado localizada em João Pessoa/PB. Fundamentado na teoria dos stakeholders, o estudo evidenciou que as práticas ESG desenvolvidas pela empresa em questão são, em sua maioria, reconhecidas pelos colaboradores, ainda que de maneira desigual seja entre os colaboradores ou mesmo entre os diferentes pilares.

As práticas ambientais mais percebidas foram o uso de energia solar, descarte correto de resíduos e incentivo à redução de plásticos e papel, sendo percebidas como ações que despertam orgulho e senso de responsabilidade. As ações sociais, por sua vez, como programas de jovem aprendiz, doações e incentivo à formação profissional, mostraram-se relevantes para os colaboradores entrevistados, embora pouco difundidas internamente. Em relação às práticas de governança, foram citadas auditorias internas e externas e canais de denúncia.

Os resultados indicam que as práticas ESG exercem influência positiva na satisfação de alguns colaboradores, enquanto outros relataram não se sentirem afetados. Um ponto fortemente destacado foi a fragilidade em relação à comunicação dessas práticas internamente, visto que a maioria dos entrevistados relatou desconhecer o conjunto completo das ações realizadas pela empresa. Tal fragilidade pode ser um fator mediador da percepção e influência das ações na satisfação dos colaboradores, resultando em maior engajamento e bem-estar.

Dentre as principais fragilidades deste estudo destaca-se o número pequeno de participantes entrevistados. Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do estudo para outras empresas e setores, possibilitando comparações e aprofundando a compreensão sobre a relação entre práticas ESG e satisfação dos colaboradores no contexto organizacional Brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The Stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://www.jstor.org/stable/258887>.
- da Silva, A. C. Carvalho, F. de M. (2024). Relação entre práticas ESG e desempenho empresarial: uma revisão sistemática da literatura. *Revista De Gestão E Secretariado*, 15(1), 1425–1456. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3430>
- Alsayegh, M. F., Abdul Rahman, R., & Homayoun, S. (2020). Corporate Economic, Environmental, and Social Sustainability Performance Transformation through ESG Disclosure. *Sustainability*, 12(9), 3910. <https://doi.org/10.3390/su12093910>.
- Zhao, C., Guo, Y., Yuan, J., Wu, M., Li, D., Zhou, Y., & Kang, J. (2018). ESG and Corporate Financial Performance: Empirical Evidence from China's Listed Power Generation Companies. *Sustainability*, 10(8), 2607. <https://doi.org/10.3390/su10082607>
- Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <http://www.jstor.org/stable/24550546>
- Garcia, S. A., Da Silva, M. W., Orsato, J. R. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, 150, 135-147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.180>.

- Piao, X. Xie, J. & Managi, S. (2022). Environmental, social, and corporate governance activities with employee psychological well-being improvement. *BMC Public Health*, 22(22), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12350-y>
- Zhang, T., Zhang, J. & Tu, S. (2024). An Empirical Study on Corporate ESG Behavior and Employee Satisfaction: A moderating Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 14(4), 1-26. <https://doi.org/10.3390/bs14040274>
- Armstrong, A., 2020. Ethics and ESG. *Australas. Accoun., Bus. Finance J.* 14 (3), 6–17. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v14i3.2>.
- Gillan, Stuart L., Andrew, K., T, Laura, S. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*. 66, 0929-119910.1016/j.jcorpfin.2021.101889
- Choi, W.-S., Wang, W., Kim, H. J., Lee, J., & Kang, S.-W. (2024). Unraveling the Link between Perceived ESG and Psychological Well-Being: The Moderated Mediating Roles of Job Meaningfulness and Pay Satisfaction. *Behavioral Sciences*, 14(7), 606. <https://doi.org/10.3390/bs14070606>
- Zumente, I., & Bistrova, J. (2021). ESG Importance for Long-Term Shareholder Value Creation: Literature vs. Practice. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.3390/JOITMC7020127>.
- Lagodiyyenko, O. (2024). Implementation Of Corporate ESG Practices: International Experience. *Economic scope*. <https://doi.org/10.30838/ep.193.109-115>.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.
- Li, Z., Stamolampros, P. & Zhao, X. (2025). ESG practices through the lens of employees in hospitality: Insights from employee-generated data. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103992>

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

1. Há quanto tempo você atua nesta organização?
2. Qual sua função?
3. Qual sua formação acadêmica?
4. Você poderia descrever quais ações esta empresa realiza em prol do meio ambiente? (exemplo: reciclagem, uso racional de água, adoção de energias renováveis, redução do consumo de papel...)
 - 4.1 Como você diria que tais ações afetam sua satisfação em trabalhar nesta empresa?
 - 4.2 Você acredita que a empresa comunica bem essas ações?
 - 4.3 Há espaço para os colaboradores participarem e darem sugestões em relação a essas ações?
5. Você poderia descrever quais ações esta empresa realiza em prol da sociedade? (exemplo: doações, programas de treinamentos e qualificação profissional, contratação de mão de obra local e grupos minoritários, pessoas com deficiência, jovens aprendizes...)
 - 5.1 Como você diria que tais ações afetam sua satisfação em trabalhar nesta empresa?
 - 5.2 Você acredita que a empresa comunica bem essas ações?
 - 5.3 Há espaço para os colaboradores participarem e darem sugestões em relação a essas ações?
6. Você poderia descrever quais ações esta empresa realiza em prol da governança? (exemplo: organograma claro de funções e responsabilidades, código de ética, canal para denúncias anônimas, políticas de remuneração justas e transparentes, auditorias...)

- 6.1 Como você diria que tais ações afetam sua satisfação em trabalhar nesta empresa?
- 6.2 Você acredita que a empresa comunica bem essas ações?
- 6.3 Há espaço para os colaboradores participarem e darem sugestões em relação a essas ações?
- 7. Você acha que se sentiria mais satisfeito se a empresa realizasse quais outras práticas ambientais/sociais/governança?
- 8. Você já trabalhou em outras empresas que tinham preocupação com questões ambientais, sociais ou de governança?