



ESG SOB A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA DE PAPEL NO INTERIOR DO PARANÁ

Ellen Rubia Correia dos Santos

(Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO / ellen.santos@docente.pr.senac.br)

Marcos Roberto Kühl

(Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO / mkuhl@unicentro.br)

RESUMO

Este estudo analisa o impacto das práticas de Governança Corporativa sobre a implementação dos princípios ESG em uma indústria do setor papelero, a partir da percepção dos seus colaboradores. A pesquisa adotou abordagem quantitativa com caráter descritivo, utilizando o método do estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário estruturado, sendo os dados analisados por técnica de estatística descritiva e inferencial, em especial a Análise de Regressão Simples. Os resultados indicam que as Práticas de Governança Corporativa impactam na implementação dos princípios ESG, explicando 52,1% da variação desta. Adicionalmente os resultados também indicam que as Práticas de Governança Corporativa impactam na Sustentabilidade Organizacional, explicando 43,5% da variação desta. Estes resultados encontram respaldo na literatura que discute a importância das Práticas de Governança Corporativa como elemento relevante para a sustentabilidade organizacional. Além disso, os resultados indicaram a presença das dimensões ambiental, social e de governança nas rotinas organizacionais, com incidência das dimensões ambiental e de governança nos processos internos e mecanismos de controle. A dimensão social foi identificada nas práticas voltadas ao público interno e à comunidade.

PALAVRAS-CHAVE: ESG; Governança Corporativa; Indústria de Papel; Sustentabilidade; Stakeholders.



1. Introdução

A empresa em estudo está inserida na cadeia produtiva de celulose e papel, atendendo a exigências relacionadas à sustentabilidade, eficiência produtiva e responsabilidade social, tanto no contexto nacional, dentro da cadeia produtiva de celulose e papel, quanto no âmbito internacional, onde atua com exportações. Sua atuação nesse cenário posiciona a organização como objeto pertinente para análise das práticas *Environmental, Social and Governance* (ESG) no setor industrial. A escolha do campo empírico amplia a relevância acadêmica e prática da pesquisa ao permitir examinar a articulação entre governança corporativa e sustentabilidade em um segmento de elevada exposição ambiental e regulatória.

A discussão sobre sustentabilidade no setor industrial é consolidada na literatura acadêmica. Elkington (2012), ao introduzir o conceito de Triple Bottom Line, estabelece que as organizações devem equilibrar dimensões econômica, social e ambiental para assegurar desenvolvimento sustentável. No setor de celulose e papel, esse equilíbrio assume caráter particular, considerando os impactos ambientais inerentes à atividade produtiva e a necessidade de competitividade no mercado global (Borsatto *et al.*, 2023; Soler, 2023).

A ampliação das exigências regulatórias e das demandas do mercado impulsionou a incorporação do conceito ESG como estrutura orientadora da gestão organizacional. O ESG integra critérios ambientais, sociais e de governança aos processos decisórios, ampliando o escopo da sustentabilidade empresarial (ABNT, 2022; Soler, 2023; Batista *et al.*, 2025). A adoção dessas diretrizes envolve identificação de impactos ambientais, gestão de riscos sociais e fortalecimento de mecanismos de governança voltados à transparência e responsabilidade corporativa (Guimarães *et al.*, 2023; Viega; Lorenzi Jr.; Glasenapp, 2023; Okano *et al.*, 2024).

No setor de papel e celulose, a dimensão ambiental ocupa posição central. As operações industriais demandam uso intensivo de água e energia, além de envolverem manejo florestal e geração de resíduos, o que exige sistemas estruturados de controle ambiental (Meirelles; Calazans, 2006). A literatura aponta que empresas do setor têm incorporado sistemas de gestão ambiental e buscado certificações como forma de organizar processos e atender a requisitos regulatórios e mercadológicos (Borsatto *et al.*, 2023; Liu *et al.*, 2023; Soler, 2023).

A relevância econômica do setor reforça a importância da discussão sobre sustentabilidade. A cadeia produtiva de árvores plantadas apresenta participação significativa na atividade industrial e no comércio exterior brasileiro (IBÁ, 2025). Esse cenário evidencia a necessidade de conciliar desempenho econômico com práticas ambientais e sociais estruturadas, especialmente diante das exigências do mercado internacional (Rocha Filho, 2023; IBGC, 2023).

No que se refere ao consumo energético, a indústria brasileira representa parcela expressiva da demanda nacional de energia, incluindo o setor de papel e celulose entre os segmentos eletrointensivos (EPE, 2024; EPE, 2025). A Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) desenvolve programas voltados à eficiência energética industrial, como o Programa



de Eficiência Energética (PEE), que orienta investimentos em modernização tecnológica e uso racional de energia (ANEEL, 2026). Essas iniciativas dialogam com a dimensão ambiental do ESG e com práticas de governança relacionadas ao controle operacional.

A dimensão social também assume relevância no setor industrial. Estudos indicam que a percepção e o envolvimento dos colaboradores influenciam a implementação das práticas ESG e a consolidação de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade (Meirelles; Calazans, 2006; Viegas; Lorenzi Jr.; Glasenapp, 2023; Okano *et al.*, 2024). A literatura aponta que ações relacionadas à capacitação, segurança do trabalho e participação dos stakeholders internos contribuem para a integração das diretrizes socioambientais aos processos organizacionais (ABNT, 2022; IBGC, 2023).

Apesar da expansão das práticas ESG, ainda existem desafios relacionados à implementação dessas estratégias. Entre os fatores mencionados estão resistência organizacional, necessidade de capacitação e adequação estrutural dos processos internos (Rachel *et al.*, 2019; Ferreira *et al.*, 2023; Viegas; Lorenzi Jr.; Glasenapp, 2023). Rizzi (2024) destaca a influência da cultura organizacional e da liderança na consolidação das diretrizes ESG, enquanto Costa e Ferezin (2021) discutem a tensão entre objetivos financeiros de curto prazo e investimentos orientados à sustentabilidade de longo prazo. Rocha Filho (2023) argumenta que estruturas formais de governança tendem a organizar os processos decisórios relacionados à agenda ESG.

Nesse contexto, a governança corporativa constitui elemento estruturante da efetividade das práticas ESG. Ao estabelecer mecanismos formais de controle, transparência e prestação de contas, a governança organiza a integração entre as dimensões ambiental, social e econômica. Campos e Benacchio (2023) indicam que a governança corporativa contribui para institucionalizar políticas ESG, incorporando os interesses dos stakeholders nos processos decisórios (Rocha Filho, 2023; Batista *et al.*, 2025).

Como suporte teórico para a análise da relação entre Governança Corporativa e ESG, adota-se a Teoria dos Stakeholders. Proposta por Freeman (1984), essa abordagem sustenta que as organizações devem considerar os interesses dos diferentes públicos impactados por suas decisões (Freeman, 1984; Donaldson; Preston, 1995). No contexto deste estudo, os colaboradores são compreendidos como stakeholders internos, cuja percepção sobre práticas de sustentabilidade e governança integra a análise empírica. A teoria é utilizada como referencial interpretativo para compreensão das evidências encontradas, sem constituir o foco central da investigação.

Cabe, portanto, a partir do exposto, investigar: Como as práticas de Governança Corporativa impactam na implementação de estratégias ESG em uma indústria de papel no interior do Paraná? A metodologia adotada neste estudo caracteriza-se como de abordagem quantitativa, com o objetivo de analisar o impacto das práticas de Governança Corporativa sobre a implementação dos princípios ESG em uma indústria do setor papeleiro, a partir da percepção dos seus colaboradores. A pesquisa envolveu, inicialmente, levantamento bibliográfico para fundamentação teórica sobre sustentabilidade, governança corporativa e ESG. Na etapa empírica, foi aplicado questionário estruturado aos colaboradores da



organização, possibilitando a coleta de dados quantitativos, posteriormente analisados por meio de estatística descritiva e inferencial.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Governança Corporativa

A Governança Corporativa compreende um conjunto de princípios, regras, estruturas e processos que orientam a forma como as organizações são dirigidas, administradas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável (IBGC, 2023). Fundamentada na Teoria dos Stakeholders, proposta por Freeman (1984) e desenvolvida por Donaldson e Preston (1995), a governança amplia seu foco para além dos acionistas, considerando também colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades e o meio ambiente como partes legítimas no processo decisório.

Freeman (1984) destaca que as organizações devem equilibrar os interesses dos diferentes stakeholders, enquanto Donaldson e Preston (1995) defendem que a governança não deve limitar-se à maximização do valor para os acionistas, mas promover resultados sustentáveis e socialmente responsáveis. Nesse sentido, a governança corporativa assume uma dimensão ética, incorporando princípios que orientam a conduta organizacional em um ambiente cada vez mais complexo e interdependente.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023, p. 17), governança corporativa é “um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral”. Esse entendimento reforça o papel estratégico da governança na construção de relações baseadas em transparência, equidade e responsabilidade (Campos; Benacchio, 2023; IBGC, 2023).

A evolução das práticas de governança acompanha as transformações do ambiente empresarial. Na 6ª edição do Código do IBGC, os princípios foram atualizados para cinco: integridade, responsabilização, transparência, sustentabilidade e equidade (IBGC, 2023; Lavi, 2024; Neres *et al.*, 2025). A integridade reforça a coerência entre discurso e prática; a responsabilização amplia a noção de prestação de contas; a transparência assegura clareza nas informações; a sustentabilidade destaca a interdependência entre desempenho econômico, social e ambiental; e a equidade incorpora o respeito à diversidade e à inclusão.

A adequada implementação desses princípios fortalece a confiança dos stakeholders, contribui para a atração de investimentos e favorece o alinhamento às diretrizes ESG (ABNT, 2022; IBGC, 2023; Soler, 2023; Neder *et al.*, 2023). Assim, a governança corporativa consolida-se como elemento estruturante para a sustentabilidade organizacional, promovendo equilíbrio entre desempenho econômico, responsabilidade social e preservação ambiental (Guimarães *et al.*, 2023; Borsatto *et al.*, 2023; Viega; Lorenzi Jr.; Glasenapp, 2023).



2.2 Sustentabilidade

A expressão “sustentabilidade empresarial” tem suas raízes no conceito de “desenvolvimento sustentável”, introduzido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, por meio do Relatório *Brundtland*, intitulado *Nosso Futuro Comum* (*Our Common Future*), uma iniciativa das Nações Unidas (WCED, 1987). O desenvolvimento sustentável visa promover o progresso que atende às necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras (WCED, 1987). No âmbito empresarial, o conceito de sustentabilidade concretiza essa ideia, buscando equilibrar os resultados econômicos, sociais e ambientais das organizações (Veiga, 2010).

A Sustentabilidade é conceituada como “o princípio que garante que as ações realizadas hoje não restringirão as possibilidades econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras” de acordo com Elkington (2012). O autor é reconhecido também como o pioneiro na proposição da TBL ou dos “três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental)” (Elkington, 2012; Ferreira *et al.*, 2023; Veiga, 2010).

O pilar econômico visa garantir a sustentabilidade econômica, gerenciando negócios lucrativos e capazes de gerar valor. Já, o pilar social é crucial por promover a sustentabilidade social, estimulando atividades relacionadas à educação, cultura, lazer, bem-estar e justiça social na comunidade local. Por fim, o pilar ambiental envolve a proteção do meio ambiente por meio de iniciativas como programas de reciclagem e preservação, demonstrando responsabilidade ambiental (Almeida, 2002; Afonso, 2006; Elkington, 2012).

Esse modelo instiga organizações a equilibrarem seus esforços nos pilares, em vez de se concentrarem exclusivamente na lucratividade (Silveira, 2010). Atualmente, a sociedade está cada vez mais preocupada com a sustentabilidade, o que leva as empresas a repensarem seus modelos de gestão (World Economic Fórum, 2020). Para isso, boas práticas de governança corporativa tornam-se indispensáveis para implementar efetivamente a sustentabilidade nas organizações (Veiga, 2010).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), adotados pela Organização das Nações Unidas em 2015, representam uma expansão do conceito de sustentabilidade, estabelecendo metas globais para o período até 2030 que abrangem questões econômicas, sociais e ambientais (ONU, 2023). Os 17 ODS abordam desafios essenciais, como erradicação da pobreza, educação de qualidade, igualdade de gênero, energia acessível e limpa, ação contra as mudanças climáticas, entre outros, alinhando as ações de governos, setor privado e sociedade civil (ONU, 2023).

Ao incorporarem esses objetivos, as organizações passam a atuar de maneira mais responsável e alinhada às demandas econômicas, sociais e ambientais contemporâneas, contribuindo não apenas para o sucesso financeiro, mas também para o desenvolvimento sustentável de comunidades e do planeta.

Diante deste cenário surge o ESG, uma nova forma de medir o impacto que as ações de sustentabilidade geram nos resultados empresariais (Mecca *et al.*, 2023). Neste novo conceito foi substituído o fator econômico pela governança corporativa. Essa mudança tem



como objetivo ampliar a perspectiva, indo além do resultado comercial, e incluindo também a transparência nas divulgações, comitês de auditoria, a conduta corporativa e os esforços contra a corrupção (Costa; Ferezin, 2021; ABNT, 2022; Campos; Benacchio, 2023; IBGC, 2023).

2.3 Environmental, Social and Governance (ESG)

O termo ESG surgiu em 2004, a partir de iniciativa vinculada ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU, 2024), sendo formalizado no relatório *Who Cares Wins*, que propôs a incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança nas análises de investimentos (Neder *et al.*, 2023; Mecca *et al.*, 2023). Desde então, o conceito passou a orientar a avaliação do desempenho empresarial para além dos resultados financeiros, incorporando impactos socioambientais e práticas de governança.

A abordagem ESG encontra respaldo na Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984), ao defender que as organizações devem considerar os efeitos de suas decisões sobre diferentes públicos. Assim, o desempenho corporativo passa a ser analisado de forma integrada, contemplando riscos, oportunidades e impactos ambientais, sociais e de governança (ABNT, 2022; Soler, 2023; Silva; Mascena, 2024).

Segundo Mecca *et al.* (2023), o ESG consiste em um conjunto de critérios utilizados para orientar negócios e investimentos sustentáveis. Sua efetividade depende de mecanismos de governança capazes de traduzir as expectativas dos stakeholders em práticas organizacionais concretas (Monteiro *et al.*, 2021). Quando adotado de forma autêntica, o ESG fortalece a reputação corporativa, amplia a confiança dos investidores e pode impulsionar inovação e desempenho de mercado (Soschinski *et al.*, 2024; Rizzi *et al.*, 2024; Grodt *et al.*, 2024). Por outro lado, a ausência de transparência pode gerar percepções de “lavagem social”, comprometendo a credibilidade institucional.

Diversos estudos indicam relação positiva entre a adoção de práticas ESG e o desempenho econômico, evidenciando que sustentabilidade e competitividade não são dimensões excludentes (Moreira *et al.*, 2023; Mecca *et al.*, 2023; Grodt *et al.*, 2024). Nesse contexto, o ESG consolida-se não apenas como imperativo ético, mas como estratégia organizacional alinhada às exigências contemporâneas do mercado (ABNT, 2022; Soler, 2023).

Alguns autores apontam que o ESG representa uma evolução do Triple Bottom Line (TBL), ao substituir o foco exclusivo no desempenho econômico pela ênfase na governança como eixo estruturante da sustentabilidade (Elkington, 2012; Costa; Ferezin, 2021; Gao *et al.*, 2021; Teixeira; Pilau Sobrinho; Reato, 2024; Borsatto *et al.*, 2023; Neder *et al.*, 2023). Enquanto o TBL enfatiza os pilares econômico, social e ambiental, o ESG destaca que a qualidade da governança é determinante para assegurar equilíbrio, transparência e responsabilidade nas decisões corporativas (ABNT, 2022; Liu *et al.*, 2023; Rocha Filho, 2023).

As três dimensões do ESG são interdependentes. A dimensão ambiental envolve gestão eficiente de recursos naturais, redução de emissões e mitigação de impactos ambientais (ABNT, 2022; Okano *et al.*, 2024). A dimensão social abrange práticas relacionadas a direitos humanos, diversidade, condições de trabalho e relacionamento com comunidades (Borsatto *et al.*, 2023; Soler, 2023). Já a dimensão de governança refere-se à estrutura



decisória, ética, transparência, controles internos e mecanismos de prevenção à corrupção (ABNT, 2022; Campos; Benacchio, 2023).

Integradas, essas dimensões oferecem uma visão abrangente da responsabilidade corporativa e reforçam que a sustentabilidade de longo prazo depende de uma gestão ética, transparente e comprometida com a geração de valor compartilhado (IBGC, 2023; Viegas; Lorenzi Jr.; Glasenapp, 2023; Okano *et al.*, 2024).

2.4 ESG e a Indústria de Papel

A indústria brasileira de celulose e papel destaca-se como uma das maiores do mundo, reunindo cerca de 220 empresas distribuídas em 540 municípios, em 18 estados (ABTCP, 2023). O Brasil é o segundo maior produtor mundial de celulose, responsável por mais de 11% da produção global, além de liderar as exportações do setor e figurar entre os dez maiores produtores de papel (ABTCP, 2023). Diante dessa relevância econômica, a sustentabilidade torna-se pauta estratégica, especialmente em função das crescentes demandas por práticas alinhadas aos princípios ESG (Rocha Filho, 2023).

Entretanto, o setor enfrenta desafios socioambientais significativos. A expansão da monocultura de árvores para produção de celulose, frequentemente associada aos chamados “desertos verdes”, tem sido criticada pelos impactos ambientais gerados, como erosão do solo, elevado consumo hídrico e redução da biodiversidade (Meirelles; Calazans, 2006; Viegas; Lorenzi Jr.; Glasenapp, 2023; WRM, 2024). Assim, produzir com alta performance ambiental e econômica constitui um dos principais desafios da indústria (Brasil, 2000).

Nesse contexto, empresas do setor têm buscado integrar estratégias ESG aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), visando à geração de valor compartilhado e à sustentabilidade de longo prazo (Viegas; Lorenzi Jr.; Glasenapp, 2023; Batista *et al.*, 2025). Estudos indicam que o engajamento com práticas ESG contribui para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, inovação e melhoria do desempenho financeiro (Rizzi *et al.*, 2024). Contudo, embora as dimensões ambiental e de governança apresentem avanços, a dimensão social ainda enfrenta desafios quanto à sua efetiva incorporação (Ferreira *et al.*, 2023).

Nesse cenário, a percepção dos colaboradores torna-se elemento central para a consolidação das práticas ESG, especialmente à luz da Teoria dos Stakeholders, que reconhece os trabalhadores como partes interessadas estratégicas (Freeman, 1984; IBGC, 2023). Compreender como esses atores percebem as ações de sustentabilidade é fundamental para avaliar a efetividade das políticas organizacionais e fortalecer a cultura institucional voltada ao desenvolvimento sustentável (Rachel *et al.*, 2019; Viegas; Lorenzi Jr.; Glasenapp, 2023).

Assim, ao integrar ESG e ODS, as organizações do setor de papel e celulose ampliam seu papel como agentes de transformação social, ambiental e econômica, reforçando sua responsabilidade para além do desempenho financeiro (Pacto Global, 2023; Guimarães *et al.*, 2023; Batista *et al.*, 2025).



3. Método de Pesquisa

Para a estruturação do embasamento teórico deste estudo e a posterior definição dos aspectos metodológicos a serem adotados, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica em bases de dados acadêmicas, com ênfase no Portal de Periódicos da CAPES. Foram utilizados três conjuntos de termos de busca:

- “Governança Corporativa” AND “ESG”, que resultou em 34 publicações entre 2021 e 2025;
- “Governança Corporativa” AND “Indústria”, com 26 artigos identificados no período de 2023 a 2025;
- “ESG” AND “Indústria”, que apontou 11 estudos publicados no mesmo intervalo.

Além disso, foi consultada a base de dados *Web of Science*, na qual a busca pelo termo “ESG” resultou em 38 artigos publicados entre 2021 e 2025.

Quadro 01. Resumo da seleção bibliográfica

Termo de Busca	Encontrados	Acessíveis	Selecionados	Exclusão
“Governança Corporativa AND ESG”	34	34	11	Baixa aderência, foco apenas financeiro ou sustentabilidade genérica.
“Governança Corporativa AND Indústria”	26	24	03	Pouca profundidade teórica; 2 artigos indisponíveis.
“ESG AND Indústria”	11	10	01	Duplicadas e baixa relação com o objetivo da pesquisa.
“ESG”	38	38	07	Abordagem superficial ou sem foco na relação ESG e indústria.
Total	109	106	22	

Fonte: Autora (2026)

Ao todo, foram localizados 109 artigos relacionados às temáticas de interesse e, após a aplicação dos critérios de inclusão, aderência temática, profundidade teórica, relevância para os objetivos da pesquisa, disponibilidade de acesso e originalidade, 22 estudos foram selecionados para compor a base teórica desta investigação.

Assim, foram definidos os aspectos metodológicos da pesquisa, cujo foco está na abordagem quantitativa, voltada à compreensão objetiva e sistemática dos fenômenos investigados. A abordagem epistemológica adotada é o positivismo, caracterizada pela ênfase na observação empírica e na análise de variáveis mensuráveis (Creswell, 2010; Cooper; Schindler, 2016). Nesse contexto, buscaram-se examinar relações causais e correlações entre variáveis por meio de procedimentos científicos, com a utilização de instrumentos padronizados de coleta de dados e de técnicas estatísticas para o tratamento das informações.

Quanto ao objetivo, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois visa descrever características e dinâmicas do fenômeno investigado, possibilitando o mapeamento de práticas e a identificação de frequências e relações entre variáveis (Creswell, 2010; Barros; Lehfeld, 2007; Collis; Hussey, 2005). O método quantitativo foi utilizado para mensurar a



percepção dos participantes sobre os temas em estudo, a partir da investigação de variáveis operacionalizadas em instrumento estruturado (Creswell, 2010).

A técnica de coleta de dados empregada foi o questionário estruturado, elaborado com base nos objetivos do estudo e no referencial teórico adotado (Borsatto *et al.* 2023; Campos; Benacchio, 2023; Ferreira *et al.* 2023; Finageiv *et al.* 2023; Freeman 1984; Grodt *et al.* 2024; Guimarães *et al.* 2023; IBGC, 2023; Lavi, 2024; Mecca *et al.* 2023; Monteiro *et al.* 2021; Neres *et al.*, 2025; Okano *et al.* 2024; Rachel *et al.* 2019; Rizzi *et al.* 2024; Rocha Filho 2023; Soler, 2023; Soschinski *et al.* 2024; Viega; Lorenzi Jr.; Glasenapp, 2023), sendo composto por questões fechadas destinadas à mensuração da percepção dos colaboradores acerca das práticas de sustentabilidade e governança. Utilizou-se a escala Likert de cinco pontos, com as seguintes opções de resposta: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Neutro; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente, formato amplamente empregado em pesquisas sociais e organizacionais (Cooper; Schindler, 2016).

O questionário foi avaliado por 3 professores universitários com doutorado e conhecimento sobre a temática, sendo na sequência aplicado a um grupo de três pessoas da própria empresa para um pré-teste. Em ambos os casos foram sugeridas pequenas correções e ajustes textuais que não alteraram a essência do questionário.

Os dados foram analisados por meio de procedimentos estatísticos, utilizando as informações obtidas nos questionários aplicados. O tratamento estatístico foi realizado com o auxílio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS®), possibilitando a realização de análises descritivas, verificação da consistência interna dos construtos (Alfa de Cronbach) e exame da relação entre as variáveis (Correlação de Pearson), bem como a avaliação do impacto das práticas de Governança Corporativa sobre a implementação dos princípios ESG (Regressão Linear).

4. Análise dos Resultados

Inicialmente é importante destacar que a população da pesquisa era composta por 604 colaboradores diretos e 142 colaboradores indiretos (terceirizados), totalizando 746 colaboradores, incluindo funcionários ativos e membros da diretoria responsáveis pela área de ESG.

A amostra da pesquisa foi composta por 109 participantes, predominantemente masculinos (64,2%), com uma média de idade de aproximadamente 35 anos, indicando a presença de diferentes gerações. A escolaridade mostrou uma distribuição equilibrada entre ensino médio/técnico (41,3%) e ensino superior/pós-graduação (58,8%). O tempo médio de atuação na empresa foi de 6 anos e no cargo de 4 anos, refletindo a coexistência de profissionais com variados níveis de experiência. A maioria dos respondentes atuava no setor administrativo (52,3%), seguido pelo operacional (29,4%) e gestão/liderança (18,3%), proporcionando uma visão abrangente das percepções internas da organização.

Apesar da amostra poder ser considerada grande para fins estatísticos, optou-se por mesmo assim verificar a tendência a normalidade dos dados, utilizando-se os indicadores de

assimetria (entre -1 e +1) e de curtose (entre -3 e +3), conforme indicado por Field (2020) e Hair Jr. *et al.* (2009). Os problemas observados nos indicadores de assimetria e curtose (tendência ou não a normalidade dos dados) menos em amostras que já podem ser consideradas grandes (acima de 100) geralmente acabam impactando os resultados em análises paramétricas mais robustas, como é o caso da Regressão Linear.

Constatou-se que 5 variáveis (PGC01, PGC03, PGC07, CGC03 e ESG02) apresentavam pequenas extrapolações nos indicadores, sendo apenas um (PGC01) uma situação que impactava em ambos, assimetria e curtose. Seguindo a sugestão de Field (2020) e Hair Jr. *et al.* (2009) optou-se pela substituição dos problemas identificados pelos valores do próximo item da escala, visto que o impacto é menor que a exclusão destes dados, que seria a primeira opção indicada pelos autores.

Tabela 1. Práticas de Governança Corporativa – PGC

	VARIÁVEIS	M	DP
PGC1	A empresa tem um código de conduta (regras de comportamento e ética) conhecido por todos.	4,34	0,548
PGC2	Existem canais seguros para denunciar algo errado, como comportamentos antiéticos ou injustos.	4,20	0,743
PGC3	As decisões importantes da empresa são explicadas de forma clara pelos líderes.	3,86	0,810
PGC4	São realizadas reuniões para tratar de temas como ética, normas e boas práticas.	3,83	0,859
PGC5	A liderança dá exemplo de comportamento ético e segue as regras da empresa.	3,83	0,768
PGC6	Todos são tratados com respeito e igualdade, sem distinção de cargo, gênero ou tempo de empresa.	3,75	0,873
PGC7	A empresa tem certificações ou normas externas (como o FSC -Forest Stewardship Council / manejo florestal responsável) que mostram seu compromisso com a boa gestão.	4,55	0,536
TOTAL		4,05	0,539

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados indicam que os instrumentos formais de governança são reconhecidos pelos colaboradores. O item PGC1 apresentou média elevada (4,34) e baixa dispersão, indicando consenso quanto à existência e divulgação do código de conduta, instrumento central da Governança Corporativa (IBGC, 2023; ABNT, 2022). O PGC2 (4,20) também aponta percepção favorável sobre a existência de canais de denúncia, alinhando-se à literatura que associa esses mecanismos à transparência e à responsabilização (Freeman, 1984).

Por outro lado, os itens relacionados à prática cotidiana apresentaram maior variabilidade. O PGC4 (3,83) indica diferenças na percepção sobre discussões formais de ética, enquanto o PGC5 (3,83) e o PGC6 (3,75) revelam heterogeneidade quanto ao exemplo da liderança e ao tratamento igualitário. Esses resultados convergem com estudos que apontam que a efetividade da governança depende não apenas de normas formais, mas também da coerência entre discurso e prática (IBGC, 2023; Campos; Benacchio, 2023; Viegas; Lorenzi Jr.; Glasenapp, 2023).



Tabela 2. *Environmental, Social and Governance - ESG*

	VARIÁVEIS	M	DP
ESG01	Estou disposto(a) a participar e contribuir com as ações de sustentabilidade e ética da empresa.	4,40	0,511
ESG02	A comunicação sobre ESG (práticas Ambientais, Sociais e de Governança) é clara, fácil de entender e chega a todos os colaboradores.	3,92	0,709
ESG03	A empresa tem recursos suficientes (pessoas, tempo e dinheiro) para realizar as ações de sustentabilidade.	4,10	0,666
ESG04	Os processos do dia a dia ajudam a aplicar as ações de ESG (práticas Ambientais, Sociais e de Governança) na rotina da organização.	4,00	0,609
ESG05	Os colaboradores estão abertos a adotar práticas sustentáveis no trabalho.	4,06	0,698
ESG06	Tenho clareza sobre os objetivos e benefícios das ações de sustentabilidade para a empresa.	4,19	0,518
ESG07	A empresa equilibra a busca por resultados financeiros com investimentos em ações ambientais, sociais e de governança.	4,16	0,564
ESG08	A empresa acompanha e avalia os resultados das ações de sustentabilidade.	4,14	0,585
TOTAL		4,12	0,478

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados indicam percepção favorável quanto ao engajamento e à implementação das práticas ESG (M = 4,12; DP = 0,478), com destaque para o ESG01 (4,40), que evidencia a elevada disposição dos colaboradores em participar das ações, e para o ESG06 (4,19), que aponta clareza sobre objetivos e benefícios. Os achados convergem com a literatura que relaciona engajamento interno à efetividade do ESG (Freeman, 1984; IBGC 2023). Por outro lado, o ESG02 (3,92; DP = 0,709) apresentou menor média e maior dispersão, indicando diferenças na percepção sobre a comunicação interna. Os demais itens mantiveram médias elevadas, com variações moderadas, sugerindo que a consolidação do ESG depende da integração entre comunicação e práticas organizacionais (ABNT, 2022; Campos; Benacchio, 2023).

De forma geral, observa-se que os menores desvios padrão estão associados a práticas amplamente disseminadas e vivenciadas no cotidiano organizacional, enquanto os maiores desvios concentram-se em aspectos dependentes da atuação da liderança, da comunicação e da integração entre áreas. Esse padrão confirma que a maturidade das práticas ESG não se restringe à sua formalização, mas depende da consistência entre governança, liderança e cultura organizacional (Campos; Benacchio, 2023; Okano *et al.*, 2024).

Tabela 3. *Sustentabilidade - SUS*

	VARIÁVEIS	M	DP
SUS01	As práticas de boa gestão e governança melhoram a imagem da empresa.	4,34	0,531
SUS02	A governança incentiva o uso consciente e eficiente de recursos, como água e energia	4,29	0,549
SUS03	A governança traz mudanças positivas para o meio ambiente e para o trabalho.	4,13	0,610
SUS04	A empresa prefere usar recursos renováveis e reduzir desperdícios.	4,18	0,512
SUS05	A governança valoriza o respeito, a diversidade e o tratamento justo entre as pessoas.	3,92	0,862
SUS06	A empresa atua de forma ética e responsável, buscando resultados sustentáveis a longo prazo.	4,27	0,555
TOTAL		4,19	0,482

Fonte: dados da pesquisa.



A análise da percepção sobre sustentabilidade revela uma avaliação bastante positiva por parte dos colaboradores, com média geral de 4,19 e desvio padrão de 0,482, indicando boa consistência nas respostas. Esse resultado sugere que as práticas sustentáveis adotadas pela organização são reconhecidas de forma relativamente homogênea, destacando a governança corporativa como elemento estruturante para o fortalecimento da sustentabilidade organizacional e da criação de valor no longo prazo (IBGC, 2023; ABNT, 2022).

A maioria reconhece que as práticas de governança fortalecem a imagem da empresa (SUS01) e incentivam o uso consciente e eficiente de recursos como água e energia (SUS02), ambos com médias elevadas e desvios padrão reduzidos, demonstrando percepção relativamente homogênea. Os resultados indicam que as percepções entre os colaboradores e estão alinhados a estudos que associam boas práticas de governança à reputação organizacional e à eficiência ambiental, especialmente no contexto da sustentabilidade corporativa (Viega; Lorenzi Jr.; Glasenapp, 2023; Okano *et al.*, 2024).

Observa-se concordância de que a governança contribui para mudanças positivas no ambiente de trabalho e no meio ambiente (SUS03), bem como para o uso de recursos renováveis e a redução de desperdícios (SUS04), aspectos que apresentam variabilidade moderada e percepção uniforme entre os participantes. Esses resultados, indicam percepção consistente entre os respondentes e demonstram que práticas sustentáveis tendem a ser mais bem assimiladas quando incorporadas aos processos organizacionais cotidianos (ABNT, 2022; Viega; Lorenzi Jr.; Glasenapp, 2023).

Destaca-se também a avaliação de que a organização atua de forma ética, responsável e com foco em resultados sustentáveis de longo prazo (SUS06), reforçando a percepção das ações socioambientais, confirmando que de que ética, responsabilidade corporativa e sustentabilidade constituem dimensões interdependentes da governança contemporânea (Freeman, 1984; IBGC, 2023; Campos; Benacchio, 2023). Por outro lado, o item relacionado ao respeito, à diversidade e ao tratamento justo entre as pessoas apresentou média de 3,92 e o maior desvio padrão da dimensão (DP = 0,862) (SUS05), apontando maior divergência entre os colaboradores. Embora a média geral seja positiva, a variabilidade observada indica que a experiência em relação a esses aspectos não é percebida de maneira homogênea por todos os colaboradores, podendo variar entre setores e níveis hierárquicos. Esse resultado pode estar associado às particularidades das interações e dos contextos de trabalho de cada equipe, o que contribui para percepções distintas acerca das políticas de diversidade e inclusão. Assim, mesmo quando formalmente instituídas, essas políticas frequentemente enfrentam desafios em sua aplicação prática e em sua vivência no cotidiano organizacional (Lavi, 2024; Neres *et al.*, 2025).

Enquanto práticas relacionadas ao uso eficiente de recursos, à imagem institucional e à ética organizacional apresentam menores desvios padrão (SUS01, SUS02 e SUS06), indicando percepções mais homogêneas entre os colaboradores, a aplicação das políticas de equidade (SUS05) não se mostra igualmente uniforme, o que resulta em maior divergência nas percepções. Essa variabilidade pode estar associada à ausência de treinamentos específicos, às diferentes expectativas individuais ou às distintas formas de operacionalização dessas políticas nos contextos de trabalho (Campos; Benacchio, 2023; Neres *et al.*, 2025).



Dessa forma, os itens com menores desvios padrão refletem maior convergência nas percepções dos colaboradores, especialmente nos aspectos vinculados à imagem institucional, ao uso eficiente de recursos e à ética organizacional, enquanto o item com maior variabilidade evidencia percepções menos uniformes em temas relacionados à equidade e à diversidade.

Tabela 4. Construtos

CONSTRUTOS	M	DP	Alfa de Cronbach
Práticas de Governança Corporativa – PGC	4,05	0,539	0,848
<i>Environmental, Social and Governance</i> - ESG	4,12	0,478	0,909
Sustentabilidade - SUS	4,19	0,482	0,875

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados dos construtos PGC (4,05; DP = 0,539), ESG (4,12; DP = 0,478) e SUS (4,19; DP = 0,482) indicam alinhamento interno com princípios de governança e sustentabilidade, com médias elevadas e baixa dispersão. Os achados convergem com a literatura que relaciona governança estruturada e integração ESG à geração de valor sustentável (IBGC, 2023; Freeman, 1984). A maior média em Sustentabilidade sugere reconhecimento dos impactos socioambientais, enquanto variações pontuais na dimensão social indicam percepções menos homogêneas. De modo geral, os dados evidenciam internalização das práticas, com desafios concentrados em aspectos relacionais e culturais.

O Alfa de Cronbach acima de 0,800 demonstra consistência interna dos construtos (Field, 2020; Fávero; Belfiore, 2017; Maroco, 2014; Hair Jr. *et al.*, 2009).

Para atender ao objetivo de analisar a relação entre as práticas de Governança Corporativa e a implementação de estratégias ESG, realizou-se inicialmente a Análise de Correlação de Pearson, adequada a dados paramétricos, a fim de verificar a existência e intensidade das associações entre os construtos (Field, 2020; Fávero; Belfiore, 2017; Maroco, 2014; Hair Jr. *et al.*, 2009). Em seguida, aplicou-se a Análise de Regressão Simples, com o propósito de mensurar o impacto das práticas de governança sobre a sustentabilidade organizacional, conforme a literatura estatística.

Tabela 05. Correlação de Pearson

		PGC	ESG	SUS
Práticas de Governança Corporativa – PGC	Correlação de Pearson	1	0,663**	0,725**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000
<i>Environmental, Social and Governance</i> - ESG	Correlação de Pearson	0,663**	1	0,779**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000
Sustentabilidade - SUS	Correlação de Pearson	0,725**	0,779**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	

Fonte: dados da pesquisa.

A matriz de Correlação de Pearson evidenciou associações positivas e significativas ($p < 0,01$) entre PGC, ESG e Sustentabilidade, indicando inter-relação entre os construtos. As



correlações entre PGC e Sustentabilidade ($r = 0,725$) e ESG e Sustentabilidade ($r = 0,779$) reforçam a convergência entre governança e desempenho socioambiental.

Na Regressão Linear Simples, testaram-se dois modelos, ambos com PGC como variável independente, sendo que no primeiro, a variável dependente foi Sustentabilidade (SUS) e, no segundo, ESG, considerando a elevada correlação entre elas ($r = 0,779$). O procedimento permitiu mensurar o impacto das práticas de governança sobre cada uma dessas dimensões, analisadas sob perspectivas complementares da sustentabilidade organizacional. Todos os procedimentos desta análise estão embasados na literatura, mais especificamente em Field (2020), Fávero e Belfiore (2017), Maroco (2014) e Hair Jr. *et al.*, (2009).

Tabela 06. Resumo dos modelos

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1 - SUS	0,725	0,525	0,521	0,334	0,525	118,470	1	107	0,000	1,957
2 - ESG	0,663	0,440	0,435	0,360	0,440	83,995	1	107	0,000	1,977

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 06 apresenta o resumo dos modelos de regressão, incluindo R^2 e R^2 ajustado, indicando que as Práticas de Governança explicam 52,1% da variação da Sustentabilidade e 43,5% da variação do ESG. A ANOVA mostrou modelos significativos ($p = 0,000$), evidenciando capacidade explicativa estatisticamente válida. O teste de Durbin-Watson apresentou valores próximos de 2, indicando ausência de autocorrelação dos resíduos. Na sequência, a Tabela 07 apresenta os coeficientes estimados dos modelos.

Tabela 07. Coeficientes nos modelos

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta				Tolerância	VIF
1	SUS (Constante)	1,559	0,244		6,396	0,000		
	PGC	0,649	0,060	0,725	10,884	0,000	1,000	1,000
2	ESG (Constante)	1,736	0,263		6,612	0,000		
	PGC	0,589	0,064	0,663	9,165	0,000	1,000	1,000

Fonte: dados da pesquisa.

Os dois modelos apresentaram coeficientes positivos e significativos ($p = 0,000$), com pesos semelhantes (B e Beta), indicando impacto consistente das Práticas de Governança sobre Sustentabilidade e ESG. O VIF não indica multicolinearidade, pois há apenas uma variável independente em cada modelo. Os pressupostos da regressão foram atendidos, confirmando a adequação estatística das análises.



Em resumo, os dois modelos de Análise de Regressão Simples são viáveis e contribuem para explicar a variação da Sustentabilidade e da ESG a partir das Práticas de Governança Corporativa pois todos os pressupostos inerentes à Análise de Regressão são atendidos, ou seja, existe linearidade entre as variáveis, existe independência dos erros ou inexistência autocorrelação nos resíduos ou homoscedasticidade (como indicado no teste de Durbin-Watson), os erros são normalmente distribuídos (indicadores de assimetria e curtose dentro dos parâmetros indicados na literatura e destacados no início das análises). Além disso, a multicolinearidade entre as variáveis independentes e a independência dos resíduos não é problema pois só existe uma variável independente em cada modelo.

Considerando que a Regressão Linear Simples é uma equação, abaixo a mesma é apresentada em sua notação geral e, também, como os valores oriundos das análises.

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \varepsilon \quad (1)$$

Onde:

y = Sustentabilidade Organizacional (SUS) ou a *Environmental, Social and Governance* (ESG);

x_1 = Práticas de Governança (PGC);

ε = termo de erro.

Assim, os modelos com os valores são:

$$\text{Modelo 1} \rightarrow \text{SUS} = 1,559 + 0,649\text{PGC} + 0,334$$

$$\text{Modelo 2} \rightarrow \text{ESG} = 1,736 + 0,589\text{PGC} + 0,360$$

Os resultados confirmam a relação e o impacto das Práticas de Governança Corporativa sobre sustentabilidade organizacional, em consonância com a literatura. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023) define a governança como sistema orientado à geração de valor sustentável, articulando dimensões éticas, sociais e ambientais.

À luz da Teoria dos Stakeholders, Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995) indicam que estruturas formais de governança favorecem o alinhamento entre estratégia e responsabilidade socioambiental. Estudos recentes (Viega; Lorenzi Jr.; Glasenapp, 2023; Rizzi *et al.*, 2024; Guimarães *et al.*, 2023) reforçam que a governança fortalece a implementação e o monitoramento das práticas ESG, resultado compatível com os achados que demonstram impacto positivo e significativo das PGC sobre Sustentabilidade e ESG.

Estudos recentes corroboram essa relação ao evidenciar que práticas de governança formalizadas contribuem para a consolidação da sustentabilidade e do ESG nas organizações. destaca que a governança é o fundamento que suporta a credibilidade e os resultados das estratégias ESG, ao assegurar transparência, integridade e responsabilização nas decisões corporativas. Viega, Lorenzi Jr. e Glasenapp (2023) apontam que a governança corporativa



facilita a integração das dimensões ambiental, social e de governança à cultura organizacional, ampliando práticas sustentáveis.

No contexto brasileiro, Guimarães *et al.* (2023) evidenciam que empresas com estruturas de governança formalizadas apresentam maior potencial para monitorar, avaliar e aprimorar suas práticas ESG, reforçando a sustentabilidade organizacional. Rizzi *et al.* (2024) complementam ao afirmar que a governança corporativa exerce função importante no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, promovendo inovação, adaptação estratégica e geração de valor sustentável no longo prazo.

Além disso, Borsatto *et al.* (2023) e Mecca *et al.* (2023) ressaltam que a governança corporativa influencia diretamente a forma como as organizações internalizam práticas ambientais e sociais, associado ao fortalecimento de sua reputação sustentável e sua legitimidade perante os stakeholders. Dessa forma, os achados deste estudo são consistentes com a literatura ao demonstrar que as Práticas de Governança Corporativa exercem impacto positivo e estatisticamente significativo tanto sobre a Sustentabilidade (SUS) quanto sobre o ESG, mesmo quando mensurados por perspectivas distintas, indicando a relevância do papel da governança como elemento fundamental da sustentabilidade organizacional.

5. Conclusões

O presente estudo analisou impacto das práticas de Governança Corporativa sobre a implementação de estratégias ESG em uma indústria de papel localizada no interior do Paraná, a partir da percepção dos colaboradores.

O impacto das práticas de Governança Corporativa sobre a ESG é evidenciado pelos resultados da análise de regressão simples, na qual as práticas de governança explicam 52,1% da variação da ESG. Por sua vez o impacto Governança Corporativa sobre a Sustentabilidade (SUS) é evidenciado pelos resultados da análise de regressão simples, na qual as práticas de governança explicam 43,5% da variação da SUS.

Esse resultado indica associação estatisticamente significativa entre as variáveis analisadas, sugerindo que a governança constitui um fator relevante na explicação dos resultados relacionados à sustentabilidade organizacional, representada pela ESG e pela SUS. Ou seja, os resultados indicaram que a existência de estruturas formais de governança influencia a forma como as diretrizes socioambientais são compreendidas e operacionalizadas no contexto organizacional.

No âmbito teórico, o estudo contribui ao abordar o ESG sob a perspectiva dos stakeholders internos, ampliando a análise para além de indicadores financeiros e ambientais. A consideração da percepção dos colaboradores permitiu compreender a sustentabilidade como fenômeno também organizacional e relacional.

Do ponto de vista prático, os achados oferecem subsídios para o aprimoramento de mecanismos de governança, comunicação e engajamento interno. Embora o estudo se



restringa a uma única organização, os resultados indicam possibilidades para investigações comparativas e longitudinais. Conclui-se que a integração entre Governança Corporativa e ESG está associada à incorporação sistemática dessas diretrizes na gestão organizacional.

Agradecimento: À CAPES e a Fundação Araucária.

Referências

AFONSO, C.M. **Sustentabilidade: caminho ou utopia?** São Paulo: Annablume, 2006.

ANEEL - AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Observatório do Programa de Eficiência Energética (OPEE)**. Disponível em: <https://siase.aneel.gov.br/webOpee/>. Acesso em: 06/01/2026.

ALMEIDA, F.O. **Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova, 2002.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT PR 2030: Ambiental, social e governança (ESG)** – Conceitos Diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro: ABNT, 2022. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/default.aspx?O=1> Acesso em: 08/03/2025.

ABTCP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA TÉCNICA DE CELULOSE E PAPEL. **O setor**. São Paulo: ABCP, 2023. Disponível em: <https://www.abtcp.org.br/o-setor>. Acesso em: 06/01/2026.

BARROS, A.J.S.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATISTA, M.C.P.; SOUSA, K.L.; OLIVEIRA, A.J.M.; SANTOS, R.M.N. Políticas Públicas de Ciência, Tecnologia e Inovação no Mercosul e a Incorporação dos Princípios ESG Public Policies of Science , Technology and Innovation in Mercosur and., **Cadernos de Prospecção** [s. l.], p.105–119, 2025.

BORSATTO, A.L.; BAGGIO, D.K.; BRUM, A.L. Conceitos e definições do ESG – Environmental, Social and Corporate Governance – no contexto evolutivo da sustentabilidade. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v.21, n.59, p.e13493, 2023.

BRASIL. Lei nº 10165, de 27 de dezembro de 2000. Anexo VIII. **Política Nacional do Meio Ambiente**. 27 dez. 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10165.htm Acesso em: 04/03/2025.



CAMPOS, T.A.; BENACCHIO, M. A governança corporativa no âmbito do pacto global empresarial de direitos humanos. *Scientia Iuris*, [S. l.], v.27, n.2, p.10–29, 2023.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de Lucia Simonini. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, R.D.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. (12ª ed.). Porto Alegre: AMGH, 2016.

COSTA, E.; FERREZIN, N.B. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. *Revista Alterjor*, v.24, n.2, p.79–95, 2021.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DONALDSON, T; PRESTON, L.E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications**. Academy of Management Review, 1995.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: M. Books, 2012.

EPE - EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. **Anuário Estatístico de Energia Elétrica 2024 (Ano Base 2023)**. Rio de Janeiro: EPE, 2024. Disponível em: <https://www.epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/anuario-estatistico-de-energia-eletrica>. Acesso em: 06/01/2026.

EPE - EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. **Atlas da Eficiência Energética Brasil 2025: Relatório de Indicadores**. Rio de Janeiro: EPE, 2025. Disponível em: <https://www.epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/atlas-da-eficiencia-energetica-brasil>. Acesso em: 06/01/2026.

FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P. **Manual de Análise de Dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FERREIRA, L.M.A; DURANTE, L.C.; PINA, P.F.S; CALLEJAS, I.J.A. Práticas de Environmental, Social and Governance (ESG) na Indústria da Construção Civil – Uma Revisão Sistemática de Literatura. *Cadernos de Prospecção*, [s. l.], v.16, n.4, p.1040–1056, 2023.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. Trad. Lorí Viali, 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

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



GAO, S. et al. Mapping and Clustering Analysis on Environmental, Social and Governance Field a Bibliometric Analysis Using Scopus. **Sustainability**, [s. l.], v.13, n.13, p.7304, 2021.

GUIMARÃES, D.C.A.; DE OLIVEIRA, L.B.; SILVA, Y.L.P.C.; DA SILVA, A.K.P.; FERNANDES, M.L.B. ESG em perspectiva: análise dos desafios e possibilidades em uma empresa do ramo têxtil, através da utilização da análise de SWOT. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, [S. l.], v.21, n.9, p.11102–11125, 2023.

IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de sustentabilidade para empresas**. 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/lancamento-sexta-edicao-codigo-melhores-praticas-ibgc> Acesso em: 16/12/2024.

GRODT, J.A.S.; DEGENHART, L.; DAL MAGRO, C.B.; ÁVILA, L.V.; PICCININ, Y.G. ESG disclosure and pay-performance sensitivity. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.35, n.94, p.e1811, 2024.

HAIR Jr. J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Trad. Adonai S. Sant’Anna e Anselmo Chaves Neto. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBÁ - INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ÁRVORES. **Relatório Anual 2025**. Disponível em: https://iba.org/wp-content/uploads/2025/10/IBA_relatorio_digital_POR.pdf. Acesso em: 06/01/2026.

LAVI, É.R.; SILVA, L.M.; LERNER, A.F. Práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas do agronegócio listadas na B3. **Ágora: revista de divulgação científica**, [S. l.], v.29, p.101–123, 2024.

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

MECCA, M.S.; OLIVEIRA, F.M.; WITT, A.C.V.; VELHO, F.D. Sustentabilidade e ESG (Environmental, Social and Governance): estudo das operações turísticas de uma Pousada na Serra Gaúcha. **Turismo: Visão e Ação**, v.25, n.3, p.425–444, 2023.

MAROCO, J. **Análise estatística** – com utilização do SPSS. 6 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

MEIRELLES, M. **O uso do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) na Ciência Política: uma breve introdução**. Pensamento Plural, 2014.

MONTEIRO, G.F.A.; MIRANDA, B.V.; RODRIGUES, V.P.; SAES, M.S.M. ESG: disentangling the governance pillar. **RAUSP Management Journal**, v.56, n.4, p.482–487, 2021.



MOREIRA, C.S.; ARAÚJO, J.G.R.; SILVA, G.R.; LUCENA, W.G. L. Environmental, social and governance and the firm life cycle: evidence from the Brazilian market. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.34, n.92, p.e1729, 2023.

NEDER, F.J.; AFFONSO N.A.; ANDRÉS V.M.R.; DOS REIS, G.P.C. Estudo dos pilares de ESG - environmental, social and governance – no contexto das empresas brasileiras. **Sistemas & Gestão**, [s. l.], v.18, n.3, p.187–196, 2023.

OKANO, N.P.; RODRIGUES, A.C.W.V. Governança corporativa e função social da empresa: uma análise sobre a expressão constitucional dos princípios ESG na legislação brasileira. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v.10, n.10, p.4782–4798, 2024.

ONU, 2023. **Os objetivos do desenvolvimento sustentável**.
<<https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-dedesenvolvimento-sustentavel-da-onu/>> Acesso em: 05/01/2025.

ONU - PACTO GLOBAL BRASIL. **ESG e Desenvolvimento Sustentável**, 2024. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg> Acesso em: 04/03/2025.

RACHEL, S.; VELLOZO, G.; SILVA, G.C.; ALMEIDA, L. Governança Corporativa : uma revisão integrativa na área educacional. **FINOM: Revista Multiciplinar**, [s. l.], v.19, 2019.

RIZZI, D.I; GOMES, L.B; RODRIGUES, S.M; SOUZA, J.A. Práticas ESG (Environmental, Social, Governance) e inovação: evidências entre empresas brasileiras de capital aberto. **Revista Universo Contábil**, [S. l.], v.18, 2024.

ROCHA FILHO, J.C.O. O papel da governança corporativa na escolha da arbitragem como mecanismo de resolução de disputas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [s. l.], p.05–16, 2023.

SILVA, F.É.; MASCENA, K.M.C. The relationship between ESG and binancial performance in brazilian companies. **Revista de Administração da UFSM**, v.17, n.4, p.e3, 2024.

SILVEIRA, A.D.M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. E-book.

SOLER, F. **ESG (Ambiental, Social e Governança): da teoria à prática**. Saraiva Educação S.A., 2023.

SOSCHINSKI, C.K.; MAZZIONI, S.; DAL MAGRO, C.B.; LEITE, M. Corporate controversies and market-to-book: the moderating role of ESG practices. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.26, n.1, p.e20230115, 2024.



TEIXEIRA, A.V.; PILAU SOBRINHO, L.L.; REATO, T.T. Sustentabilidade e ESG: o consumo sustentável no cenário neoliberal. **Veredas do Direito**, v.21, p.e212633, 2024.

VEIGA, J.E. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2010.

VIEGA, G.L.L.; LORENZI JR, D.; GLASENAPP, S. Princípios ESG: universidade como instituições condutoras ao desenvolvimento sustentável e para a sustentabilidade. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, [S. l.], v.21, n.11, p.19907–19928, 2023.

WCED - WORLD COMISSION ON ENVIROMENTAL AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.