

## ISOMORFISMO NA COMUNICAÇÃO ESG: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS LISTADAS NO ISE B3

Rodrigo Balod dos Santos (CEFET-MG)  
Lívia Maria de Pádua Ribeiro (CEFET-MG)

### RESUMO ESTRUTURADO

**Introdução/Problematização:** Fatores relacionados ao acrônimo ESG (em inglês *Environment, Social and Governance*) têm gerado reflexões nas organizações. Apesar de existirem várias formas de se comunicar um mesmo fato, há uma tendência das melhores práticas serem adotadas por outras empresas. Nesse sentido, é importante responder a pergunta que norteia este trabalho: quais as características isomórficas presentes na comunicação referente à *Environmental, Social and Governance* – ESG, das dez primeiras empresas melhores posicionadas no ISE da B3? E assim entender como as empresas comunicam o tema.

**Objetivo/proposta:** Este estudo objetiva compreender as características isomórficas na comunicação referente à ESG das dez empresas melhores posicionadas no ISE da B3, de modo a apresentar as semelhanças entre elas em estratégias e ações voltadas para demonstrar o seu compromisso socioambiental e a efetividade da sua governança corporativa. Mais especificamente, pretendeu-se compreender os pontos de destaque na comunicação ESG, distribuí-los de acordo com os objetivos de desenvolvimento sustentável e entender se existe a predominância de alguma forma de isomorfismo na comunicação realizada.

**Procedimentos Metodológicos:** A presente pesquisa foi realizada a partir do levantamento e comparativo das informações de cada uma das dez empresas presentes no estudo: EDP, Telefônica, Renner, Klabin, CBA, CPFL, Ambipar, Bradesco, Pan e Engie. Foi utilizado o formato de pesquisa descritiva, de natureza qualitativa. Foi realizado também o corte transversal, caracterizado através de pesquisa documental realizada nos sites das respectivas empresas utilizando como base os seus relatórios de sustentabilidade do ano de 2022, os mais recentes disponibilizados até a realização desta pesquisa.

**Principais Resultados:** O atual estudo apresenta evidências de isomorfismo na comunicação realizada entre as empresas pesquisadas. Seja através da comparação da quantidade de itens por objetivo de desenvolvimento sustentável, seja através da frequência em que cada item identificado se apresenta simultaneamente no maior número de empresas pesquisadas. Entre as formas de isomorfismo, é possível deduzir a predominância de sua categoria denominada mimética.

**Considerações Finais/Conclusão:** O cenário atual de incertezas, junto aos desafios empresariais e a necessidade constante de evolução fazem com que a busca por diferenciais competitivos continue sendo uma realidade vivida pelas empresas. Discutir o isomorfismo em diferentes setores sob a ótica da forma de comunicação ESG abre a possibilidade de o tema continuar sendo divulgado e crescer em sua base, além de indicar pontos que possam ser aprimorados. Assim, o tema ESG abre novas possibilidades para que diversas empresas alcancem patamares superiores de resultado para a mesma exposição a risco.

**Contribuições do Trabalho:** Conhecer a semelhança entre organizações consideradas referência em ESG e aquelas que ainda traçam um caminho de consolidação do tema pode servir de inspiração para demais organizações se espelharem, reforçando modelos isomórficos, ou mesmo as auxiliarem no entendimento de que existe um caminho importante a ser trilhado. A importância de se posicionar e comunicar a forma como entende e executa tais práticas conectam diversas percepções em um mesmo sentimento de preservação do termo trazido sob a luz do processo de institucionalização.

**Palavras-Chave:** Comunicação; ESG; Isomorfismo; Processo decisório.

## 1. Introdução

Fatores relacionados ao acrônimo ESG (em inglês *Environment, Social and Governance*) têm gerado diversas reflexões e, conseqüentemente, decisões efetivas nas organizações espalhadas pelo mundo. O termo surgiu em 2004 em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial e movimentou em 2019 mais de USD 100 trilhões em ativos. O tema nasceu no mercado privado, mais especificamente no mercado de capitais, e tomou grande proporção nos cenários global e local. Hoepner et al. (2018) encontra evidências de que o engajamento em práticas ESG reduz o risco de perda e gera maior valor para as organizações. Em outras palavras, para mesmos patamares de riscos a empresa tende a entregar melhores retornos.

A importância do tema ESG como diferencial competitivo no primeiro momento, e atualmente como condição basilar para o crescimento sustentável das empresas, objetiva uma série de impactos positivos em agendas de curto, médio e longo prazo orientadas pelos objetivos de desenvolvimento sustentável - ODS. Dessa forma, o processo de comunicação do cenário atual das organizações e suas principais dificuldades, passando pela construção de pilares sólidos para alcançar efetivamente os resultados decorrentes de políticas e boas práticas ESG, são essenciais para transmitir aos diversos *stakeholders* o caminho que está sendo trilhado por estas empresas.

Apesar de existirem diversas formas de se comunicar um mesmo fato, há uma tendência natural das melhores práticas desenvolvidas serem adotadas também por outras empresas. Segundo Cintra (2011), o processo isomórfico pode ser usado como instrumento de legitimidade, apesar de não ser exclusivo. De acordo com DiMaggio e Powell (1991), organizações bem estruturadas podem possuir maiores semelhanças entre si devido ao processo de homogeneização, respondendo à incerteza de forma similar.

Nesse sentido, as mudanças isomórficas institucionais podem se dividir de três formas: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Ainda segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo deriva de pressões sofridas pelas organizações, até mesmo como forma de resposta às ordens governamentais. No caso do isomorfismo mimético, situações de falta de clareza e previsibilidade levam as organizações a imitarem umas as outras. Por fim, tem-se o isomorfismo normativo. Este por sua vez é decorrente da profissionalização existente nas organizações. Segundo March e March (1977), tal classificação pode ser exemplificada pela formação acadêmica similar, assim como suas orientações de carreira. Já Cirourel (1970) exemplificou a similaridade presente na forma de seu vocabulário organizacional.

Dessa forma, a pergunta de pesquisa que norteia este trabalho é: quais as características isomórficas presentes na comunicação referente à *Environmental, Social and Governance* – ESG, das dez primeiras empresas melhores posicionadas no ISE da B3?

Sendo assim, este estudo tem por finalidade compreender as características isomórficas na comunicação referente à *Environmental, Social and Governance* – ESG, das dez empresas melhores posicionadas no ISE da B3, de modo a apresentar as semelhanças entre elas em estratégias e ações voltadas para demonstrar o seu compromisso socioambiental e a efetividade da sua governança corporativa. Mais especificamente, pretendeu-se compreender os pontos de destaque na comunicação ESG, distribuí-los de acordo com os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável e, finalmente, entender se existe a predominância de alguma forma de isomorfismo na comunicação realizada na busca por contribuir para que outras empresas possam incrementar o modo como decidem sobre este tipo de comunicação.

Além desta introdução, o artigo é composto por um referencial teórico que faz uso da ótica institucionalista, mais especificamente, do isomorfismo mimético de DiMaggio e Powell (1983), que empresta fundamentação sólida à pesquisa e seus achados. Quanto à metodologia, foi utilizado o formato de pesquisa descritiva, transversal e documental, de natureza qualitativa. Por fim, tem-se a apresentação dos resultados encontrados, seguido pelas considerações finais e referências.

## 2. Fundamentação Teórica

O conceito de institucionalização pode ser definido e abordado de diversas maneiras. Segundo Selznick (1957), a institucionalização é definida como um processo onde tudo que ocorre na organização gerará impacto em sua própria distinção e o seu grau pode variar de acordo com as suas próprias características. As empresas estudadas possuem diferentes características, pessoas, estruturas e setores. É possível perceber o impacto de similaridade entre elas, principalmente quando percebidas de forma isolada as 10 primeiras empresas listadas no ISE B3. Nestas, as empresas referência avaliadas tendem a ter características mais similares na forma de se comunicar com os stakeholders.

Hall e Taylor (1996) compartilham três abordagens do institucionalismo, chamadas de novo institucionalismo e que se dividem da seguinte forma: institucionalismo histórico, institucionalismo racional e o institucionalismo sociológico. A abordagem histórica entende o institucionalismo político e econômico como fator estruturante do comportamento coletivo. A abordagem racional trás a definição voluntária de seus principais participantes, que acreditam gerar maior capacidade de sobrevivência do que as outras formas de institucionalismo. Já o institucionalismo sociológico, ao contrário da abordagem radical, não acredita que o institucionalismo ocorreu pela lógica das decisões racionais, mas sim pelo processo de transmissão cultural.

Em empresas com grande exposição negativa, o peso institucional exerce um papel importante, principalmente quando impõem uma agenda de reversão do quadro negativo. A pressão exercida pelos agentes que as cercam gera uma enorme imposição estrutural e ambiental no sentido das práticas por elas realizadas (SCOTT, 1987). O fato não pode ser generalizado, nem percebido de forma pejorativa, uma vez que esta realidade imposta, por vezes, trás em si diferentes perspectivas de colaboradores que buscam formas alternativas de se construir a empresa, além da necessidade de aprofundamento na forma de se comunicar com os *stakeholders* a fim de evidenciar o cuidado com a sustentabilidade do negócio.

Segundo Machado, Fonseca e Fernandes (2000), a forma eficaz de funcionamento das organizações é dada através da racionalidade e gerada por uma concepção social construída e compartilhada formando um conjunto institucionalizado do modelo eficiente a ser seguido pelas empresas. Assim, o cenário de incerteza leva as organizações a buscarem similaridades com o intuito de se perpetuarem no tempo. Além disso, as práticas trazem legitimidade aos processos já institucionalizados gerando maior homogeneidade. De acordo com Meyer e Rowan (1977), as regras institucionalizadas são incorporadas nas organizações gerando legitimidade, recursos, estabilidade e aprimorando sua sobrevivência.

Para Selznick (1957), em toda institucionalização o desenvolvimento e transmissão da autoimagem é útil, mas potencialmente frustrante. Além disso, a definição de padrões que moldam a mente dos indivíduos é de grande ajuda para a comunicação. Dessa forma, entender

a existência das semelhanças na comunicação ESG se mostra relevante à luz dos processos isomórficos e corroboram os pontos comunicados entre as empresas estudadas.

Apesar de o isomorfismo ter trazido a questão da sobrevivência das empresas que são moldadas de forma muito similar (DI MAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1987; MEYER; ZUCKER, 1989), é importante ressaltar que o mercado impõe novos desafios recorrentemente. A necessidade de se flexibilizar processos rígidos e as constantes mudanças de cenários buscam no ESG uma forma de gerar ganho de competitividade. Nesse sentido, é gerado um sentimento ambíguo quando comparada a relação de eficiência necessárias para se obter diferenciação e o processo isomórfico que converge na similaridade das ações, gerando inflexibilidade.

Ainda no sentido de geração de maiores ganhos através de aumento de competitividade, Brooks e Oikonomou (2018) afirmaram que as decisões realizadas por grandes organizações são influenciadas por ações ESG. Fato que reforça o início da presença de objetivos ESG atrelando estes resultados à remuneração de executivos. Apesar de ESG ter crescido e demonstrado relevante importância, fatores tradicionais ainda possuem maior peso que as classificações ESG (GIESE *et al*, 2019).

Em artigo publicado por Galbreath (2013), mesmo se tratando especificamente de um estudo envolvendo empresas australianas, foi compartilhado que forças institucionais atuam para aperfeiçoar o emprego de ações relacionadas à ESG nas empresas. Percebe-se também, ao longo da descrição sobre a primeira hipótese estudada onde as empresas analisadas que demonstram melhoria em ESG, possuem a tendência de que alguma das três dimensões possua certa ênfase. Neste caso, o foco parece ter sido dado à dimensão de governança.

Também existem perspectivas distintas, mas relacionadas em certa monta. Oprean-Stan *et al* (2020), apesar de não identificarem a existência de relação positiva entre a realização de relatórios ESG e o aumento de performance no mercado, trouxeram importante colaboração quando compartilharam que a gestão ESG inadequada pode sim, gerar grande impacto negativo na performance financeira. Conway (2019) mostra que o mix de resultados atrelados à geração ou não de valor na adoção de práticas ESG, neste caso especificamente o relato integrado, evidencia que a melhoria na qualidade dos relatórios melhora também a classificação ESG.

### 3. Método de Pesquisa

Para alcançar o objetivo central deste estudo, a presente pesquisa foi realizada a partir do levantamento e comparativo das informações de cada uma das dez empresas presentes no estudo: EDP, Telefônica, Renner, Klabin, CBA, CPFL, Ambipar, Bradesco, Pan e Engie. Foi realizado corte transversal, caracterizado através de pesquisa documental realizada nos sites das respectivas empresas utilizando como base os seus relatórios de sustentabilidade do ano de 2022, os mais recentes disponibilizados até a realização desta pesquisa.

Foi utilizado também o formato de pesquisa descritiva, de natureza qualitativa. Entre as diversas formas de se realizar este tipo de pesquisa, a mais comum é através da coleta, tratamento e análise dos dados encontrados. A etapa de coleta ocorreu nos relatórios de sustentabilidade das empresas pesquisadas, como citado anteriormente. O tratamento dos dados ocorreu basicamente através da identificação dos pontos em destaque encontrados em cada um dos relatórios, do mapeamento da existência da abordagem destes pontos também nas demais empresas pesquisadas e, por fim, do cálculo da frequência em que os itens se



apresentavam em relação à totalidade existente nas demais empresas. Também foi calculada a proporção entre os itens identificados nos relatórios por empresa em relação ao total de itens identificados.

De forma direta, inicialmente elaborou-se o quadro estruturado com a estratificação de 77 itens finais relacionados ao tema ESG nos relatórios de sustentabilidade com o intuito de identificar se os itens encontrados eram abordados e de realizar a comparação entre as empresas. A partir da definição dos itens que seriam comparados, foram realizadas consultas em cada um dos relatórios a fim de gerar o entendimento sobre a existência, ou não, do item relacionado em cada um dos relatórios. A tabela a seguir ilustra o enquadramento utilizado. Quanto aos itens identificados, estes foram distribuídos entre os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável elaborados pela Organização das Nações Unidas - ONU, utilizados para a categorização dos dados.

Tabela 1 – Itens identificados por ODS

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	Itens Identificados
1- Erradicação da pobreza	Não identificado
2- Fome zero e agricultura sustentável	Não identificado
3- Saúde e bem-estar	Segurança; Acidente; Covid-19; Benefícios
4- Educação de qualidade	Educação inclusiva; Cultura
5- Igualdade de gênero	Aumentar a diversidade de gênero
6- Água potável e saneamento	Não identificado
7- Energia limpa e acessível	Redução nas emissões de Gases de Efeito Estufa; Energia renovável
8- Trabalho decente e crescimento econômico	Desenvolvimento de colaboradores; Desempenho econômico; Carreira; Gestão de talentos; Satisfação dos clientes; Experiência do cliente; NPS
9- Indústria, inovação e infraestrutura	Pesquisa e Desenvolvimento; Inovação; Fundo de investimento; Inovação aberta; Estrutura acionária
10- Redução das desigualdades	Diversidade; Remuneração; Inclusão; Voluntariado
11- Cidades e comunidades sustentáveis	Sustentabilidade da cadeia de fornecedores; Emissões evitadas em clientes; Povos indígenas; Fornecedores locais; Desenvolvimento da comunidade
12- Consumo e produção responsáveis	Emissão de CO <sub>2</sub> ; Eficiência energética; Descontinuar ativos; LGPD; Logística reversa; Proteção da privacidade; Práticas concorrenciais; Autorregulação; Materialidade; Conflito de interesse
13- Ação contra mudança global do clima	Mudança climática; Gestão de riscos e oportunidades; Metas de sustentabilidade; Indicadores ESG; Gestão ambiental; Reciclagem / Economia circular; Gestão de resíduos
14- Vida na água	Águas e efluentes / Gestão de Água

15- Vida terrestre	Restauração de áreas; Biodiversidade; <i>Pet friendly</i>
16- Paz, justiça e instituições eficazes	Direitos Humanos; Desvios de conduta; Governança; Ética; Compliance; Código de ética; Canal de denúncias; Descumprimentos de legislações; Demandas judiciais; Mensagem da liderança; GRI; TCFD; SASB; ODS; 2030; Regulamentação do setor; Auditoria no relatório; ESG
17- Parcerias e meios de implementação	Desenvolvimento de parcerias; Gestão de fornecedores; Projetos sociais; Relacionamento com <i>Stakeholders</i> ; Partes interessadas; Combate a corrupção; <i>Due diligence</i> ; Fundação/Instituto

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à escolha das empresas, o fato ocorreu devido ao destaque alcançado no Índice de Sustentabilidade da B3, caracterizado por estarem entre as 10 mais bem posicionadas do ranking. Dessa forma, tal definição se deu para entender se existe a predominância de alguma forma de isomorfismo na comunicação realizada de forma a contribuir para que outras empresas possam incrementar o modo como decidem sobre este tipo de comunicação.

A intenção de utilizar o processo de institucionalização através do isomorfismo ocorreu devido à relevância do tema e pelo processo crescente das organizações em se tornarem a cada dia mais adeptas às práticas entendidas por seus *stakeholders* como legítimas dentro de uma agenda ESG previamente estabelecidas. Apesar da existência de uma referência definida pela ONU e traduzida em 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, ainda não existe clareza na forma como são realizadas.

#### 4. Análise dos Resultados

Apesar de não existir um modelo rígido de agenda ligada aos temas relacionados à ESG, existe um apelo global pela busca dos objetivos de desenvolvimento sustentável desenvolvidos pela ONU. Nesse sentido, diversas empresas buscam se comunicar explorando suas potencialidades, diferenciais competitivos, abordagens estratégicas e demais assuntos relacionados ao tema.

Inicialmente, dada a classificação inicial dos 77 ítems identificados de acordo com os 17 ODS, constata-se a maior concentração no ODS relacionado à paz, justiça e instituições eficazes, com 18 ítems identificados. Na sequência, tem-se o ODS referente ao consumo e produção responsáveis, seguido de perto com os 8 ítems relacionados à parcerias e meios de implementação. Dos 17 ODS, somente 3 não tiveram ítems identificados. São eles erradicação da pobreza, fome zero e agricultura sustentável e água potável e saneamento. Vale ressaltar que o enquadramento em um ODS não significa, necessariamente, sua exclusão em ser enquadrado também em um ODS diferente.

A seguir, a tabela 2 representa a distribuição dos 77 ítems identificados por ODS.

Tabela 2 – Quantidade de itens identificados por ODS

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	Quantidade de Itens Identificados
1- Erradicação da pobreza	0
2- Fome zero e agricultura sustentável	0
3- Saúde e bem-estar	4
4- Educação de qualidade	2
5- Igualdade de gênero	1
6- Água potável e saneamento	0
7- Energia limpa e acessível	2
8- Trabalho decente e crescimento econômico	7
9- Indústria, inovação e infraestrutura	5
10- Redução das desigualdades	4
11- Cidades e comunidades sustentáveis	5
12- Consumo e produção responsáveis	10
13- Ação contra mudança global do clima	7
14- Vida na água	1
15- Vida terrestre	3
16- Paz, justiça e instituições eficazes	18
17- Parcerias e meios de implementação	8

Fonte: Elaborado pelos autores

Finalizada a etapa inicial de classificação dos itens identificados em relação aos ODS propostos pela ONU, os resultados encontrados fomentam os argumentos para se responder à pergunta de pesquisa que norteia este trabalho: quais as características isomórficas presentes na comunicação referente à *Environmental, Social and Governance – ESG*, das dez primeiras empresas melhores posicionadas no ISE da B3?

O primeiro questionamento que se faz é: existe de fato números que demonstrem semelhança entre a comunicação realizada entre as 10 primeiras empresas que compoem este trabalho? A resposta será inicialmente respondida através das tabelas a seguir.



Tabela 3 – Itens presentes no Relatório de Sustentabilidade

Ranking das Empresas	Itens Presentes no Relatório de Sustentabilidade																
	ODS 01	ODS 02	ODS 03	ODS 04	ODS 05	ODS 06	ODS 07	ODS 08	ODS 09	ODS 10	ODS 11	ODS 12	ODS 13	ODS 14	ODS 15	ODS 16	ODS 17
EDP	0	0	4	2	1	0	2	4	4	4	5	7	1	1	2	18	8
Telefônica	0	0	4	1	1	0	2	7	4	4	4	9	1	1	3	18	8
Renner	0	0	4	1	1	0	2	7	5	4	2	8	1	1	2	16	8
Klabin	0	0	4	1	1	0	2	5	4	3	3	7	1	1	2	13	7
CBA	0	0	4	1	1	0	2	5	5	4	4	7	1	1	2	15	8
CPFL	0	0	4	1	1	0	2	7	4	4	3	7	1	1	2	17	7
Ambipar	0	0	4	1	1	0	2	4	4	2	5	6	1	1	1	14	6
Bradesco	0	0	4	1	1	0	2	7	5	4	5	8	1	1	2	17	8
Pan	0	0	3	1	1	0	1	7	3	4	3	6	1	1	2	16	7
Engie	0	0	4	1	1	0	2	6	4	4	4	7	1	1	2	16	7
Itens Identificados	0	0	4	2	1	0	2	7	5	4	5	10	7	1	3	18	8
% Itens iguais identificados	100%	100%	90%	90%	100%	100%	90%	50%	60%	80%	30%	50%	100%	100%	80%	30%	50%

Fonte: Elaborado pelos autores

Através da análise dos resultados é possível perceber algumas importantes perspectivas em relação à forma como as empresas estudadas comunicam os pontos de destaque identificados nos seus relatórios de sustentabilidade. O primeiro ponto observado é a inexistência de itens identificados nos ODS 1 - Erradicação da pobreza; ODS 2 - Fome zero e agricultura sustentável e ODS 6 - Água potável e saneamento. O que sinaliza, inicialmente, algum indício de semelhança.

Quando se caminha ao polo oposto, pode-se identificar os ODS 05 - Igualdade de gênero; ODS 13 - Ação contra mudança global do clima e ODS 14 - Vida na água com 100% de itens iguais identificados. Na faixa de 80% a 90% nota-se a presença de 5 ODS. São eles os ODS 3 - Saúde e bem-estar; ODS 4 - Educação de qualidade; ODS 7 - Energia limpa e acessível; ODS 10 - Redução das desigualdades, além também do ODS 15 - Vida terrestre.

Dessa forma, é possível constatar, até aqui, 11 objetivos de desenvolvimento sustentável na faixa de 80% a 100% de itens iguais identificados de um total de 17 objetivos, o que corresponde a aproximadamente 65% dos ODS. Tem-se os ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico; ODS 9 - Indústria, inovação e infraestrutura; ODS 12 - Consumo e produção responsáveis e ODS 17 - Parcerias e meios de implementação na faixa de 50% a 60%. Por fim, somente os ODS 11 - Cidades e comunidades sustentáveis; e ODS 16 - Paz, justiça e instituições eficazes dentro dos 30% de itens iguais identificados.

Os resultados também podem ser analisados por outra ótica. Nesta segunda perspectiva os 77 itens não serão avaliados segundo a distribuição por ODS, mas pela quantidade de itens presentes por número de empresa. A tabela a seguir explicitará achados importantes em relação às características isomórficas encontradas.

Tabela 4 – Quantidade de Itens Identificados por Empresas

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	Quantidade de Itens Identificados		
	Presentes nas 10 empresas	Presentes em 9 empresas	Presentes em 8 empresas
1- Erradicação da pobreza	Não identificado	-	-
2- Fome zero e agricultura sustentável	Não identificado	-	-
3- Saúde e bem-estar	Segurança; Covid-19;	Acidente	-
4- Educação de qualidade	Educação inclusiva	-	Cultura
5- Igualdade de gênero	Aumentar a diversidade de gênero	-	-
6- Água potável e saneamento	Não identificado	-	-
7- Energia limpa e acessível	Redução nas emissões de Gases de Efeito Estufa	Energia renovável	-
8- Trabalho decente e crescimento econômico	Desenvolvimento de colaboradores; Desempenho econômico; Carreira; Satisfação dos clientes	-	Gestão de talentos
9- Indústria, inovação e infraestrutura	Inovação; Inovação aberta; Estrutura acionária	Pesquisa e Desenvolvimento	-
10- Redução das desigualdades	Diversidade; Inclusão	Remuneração	Voluntariado
11- Cidades e comunidades sustentáveis	Sustentabilidade da cadeia de fornecedores; Desenvolvimento da comunidade	-	-
12- Consumo e produção responsáveis	Emissão de CO2; LGPD; Materialidade	Eficiência energética; Proteção da privacidade	Conflito de interesse
13- Ação contra mudança global do clima	Mudança climática; Gestão de riscos e oportunidades; Metas de sustentabilidade; Indicadores ESG; Gestão ambiental; Reciclagem / Economia circular; Gestão de resíduos	-	-
14- Vida na água	Águas e efluentes / Gestão de Água	-	-
15- Vida terrestre	Restauração de áreas	Biodiversidade	-
16- Paz, justiça e instituições eficazes	Direitos Humanos; Desvios de conduta; Governança; Ética; Compliance; Código de ética; Canal de denúncias; Mensagem da liderança; GRI; ODS; ESG	TCFD; SASB; 2030; Auditoria no relatório	-
17- Parcerias e meios de implementação	Desenvolvimento de parcerias; Gestão de fornecedores; Projetos sociais; Relacionamento com <i>Stakeholders</i> ; Partes interessadas; Combate a corrupção	-	Due diligence

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao avaliar o conteúdo da Tabela 4 é possível constar que 45 itens identificados estão presentes em todas as empresas pesquisadas. Além disso, na sequência temos 11 itens presentes em 9 empresas e 6 itens em 8 empresas, totalizando 62 de 77 itens. O montante expressivo de 80,5% dos itens, conforme distribuição citada anteriormente, reforça a presença de fortes indícios de isomorfismos na comunicação destes temas relacionados à ESG.

Por outro lado, dos 12 itens que não constam na distribuição recém comentada, alguns chamam a atenção por sua especificidade. Um exemplo pode ser marcado pela presença do item denominado *pet friendly*, abordado por somente uma empresa. Outros 2 itens, denominados descontinuidade de Ativos e descumprimentos de legislações, constam apenas em duas empresas. Por fim, no range intermediário, composto por itens que apareceram entre 3 e 6 empresas, constam 12 itens abordados.

Sendo assim, pode-se inferir a existência de isomorfismo na comunicação ESG realizada pelas empresas pesquisadas. Quanto às suas características, é possível depreender cada item identificado como uma característica presente. A base comum destas características é fomentada pela presença de mais de 80% dos itens na maior parte das empresas, o que caracteriza a presença do isomorfismo, conforme ilustrado na tabela 4. A proporção que complementa a totalidade dos itens, aproximadamente 20%, apresentam alguma forma de diferenciação das características entre si.

Outro ponto importante é a inexistência de uma modelo impositivo e único na forma de comunicação ESG por parte das empresas, ainda mais quando se pensa na extrapolação da amostra deste estudo. Tal fato reforça a necessidade do uso destas empresas referência e, consequentemente, as práticas que elas adotam, como forma de desenvolverem seu processo de comunicação. Portanto, pode-se concluir também a presença predominante do isomorfismo mimético.

A presença do isomorfismo mimético, ao mesmo tempo que serve que guia para que outras empresas avancem por um universo ainda não explorando plenamente, também pode limitar sua diferenciação. O fato de cumprir com a entrega de um modelo aceito pelos *stakeholders* e validado institucionalmente, pode impedir de certa forma o avanço sobre a construção de potencialidades em relação ao tema e o que pode ser gerado de efeito positivo decorrente de sua implementação.

Vale ressaltar que, dado a diversidade de empresas/setores pesquisados, é necessário respeitar os diferentes tipos de negócios e suas especificidades. As empresas são de setores diversos e isso pode naturalmente influenciar que existam de fato diferenças. Estas diferenças são sadias para que sirvam de combustível para os diferentes setores consigam enxergar um mesmo tema de diferentes perspectivas.

Por fim, a existência evidenciada anteriormente de características comuns em sua grande maioria de temas abordados pelas empresas, serve de parâmetro para outras empresas que ainda estão se desenvolvendo no tema possam utilizar este trabalho como balizador inicial de suas ações, não de forma impositiva, mas propositiva. E para as empresa que já se destacam, para que possam conhecer suas diferenças e avaliar como podem evoluir. Ganham as empresas, ganha o mercado, ganha a comunidade global.

## 5. Conclusões

O cenário atual de incertezas, junto aos desafios empresariais e a necessidade constante de evolução fazem com que a busca por diferenciais competitivos continue sendo

uma realidade vivida pelas empresas. Neste sentido, o tema ESG abre novas possibilidades para que diversas empresas alcancem patamares superiores de resultado para o mesma exposição a risco e traga com ele uma série de premissas a serem conhecidas, discutidas e desenvolvidas para que as boas práticas se institucionalizem para além das organizações que as adotem neste momento.

Discutir o isomorfismo em diferentes setores sob a ótica da forma de comunicação ESG abre a possibilidade do tema continuar sendo divulgado e crescer em sua base, além da identificação imediata de pontos que possam ser aprimorados. A importância do tema não pode ser dada simplesmente por uma imposição de agenda, ou mesmo pela pressão social gerada pela prática de ações politicamente corretas. O envolvimento precisa permear as instituições em sua essência. A forma como ocorre o processo evolutivo, utilizando as diferentes formas de isomorfismo, corrobora o fato de que algumas empresas já se posicionaram e se tornaram referências para outras.

O levantamento dos dados e o entendimento detalhado de como cada uma das empresas estrutura sua forma de comunicar com os diversos *stakeholders* e, principalmente, a profundidade e preocupação genuína com o tema pode ser traduzida de diferentes maneiras. Hora percebida através do compartilhamento de uma prática referência em determinado segmento, hora trazendo transparência e abrindo às portas para apresentar as dificuldades encontradas. O contexto de cada empresa explicita indícios do grau de avanço no tema e como pretendem trabalhar as informações.

Durante o estudo realizado, é possível perceber a presença dos diferentes tipos de isomorfismo. Dado o cenário de incerteza quanto ao desenvolvimento de um plano que busque alcançar os objetivos ESG de longo prazo, o isomorfismo mimético possui predominância no contexto verificado. A falta de clareza e a inexistência de um padrão obrigatório no modelo de se comunicar assuntos ESG, atrelados ao patamar similar nos resultados dos itens abordados pelas empresas estudadas que compõem o ISE B3 também ratificam tal constatação. Apesar das empresas se diferenciarem em foco, uma vez que nem todos os pontos críticos vivenciados por elas sejam iguais, a estrutura do conteúdo é bem similar e os números conseguiram capturar essa similaridade.

Também é possível perceber traços fortes do isomorfismo normativo em todas as organizações pesquisadas. Neste caso, a pressão social (seja de investidores, seja do cidadão consciente) e a necessidade das organizações se adequarem às condições pré-estabelecidas pela Organização das Nações Unidas, formam uma espécie de norma. Estas, por sua vez, se não trabalhadas nas empresas, exercem papel de sinalizar aquelas que não estão buscando institucionalizá-las. O isomorfismo também pode ser percebido através da forma como as lideranças empresariais se comunicam. Apesar dos traços característicos de cada gestor, o conteúdo em essência não possui grande variação em tema e forma.

Além das duas primeiras formas de isomorfismos abordadas, sua forma coercitiva também está presente nas empresas do estudo realizado, porém com menor predominância. Empresas de fato sofrem pressões de outras organizações, como por exemplo as governamentais, e são identificadas tanto em aspectos sociais, ambientais e legais.

Apesar de trazer luz sobre o fato abordado neste estudo, encontra-se aqui uma foto do que foi identificado neste momento. É importante que essa pesquisa seja refeita posteriormente, a fim de constatar se o isomorfismo mimético reduziu os quase 20% de itens que se diferenciavam no momento desta pesquisa e avaliar se novas características passaram a se destacar neste ambiente empresarial.

Trazer a discussão do tema e compartilhar os resultados encontrados a partir de uma pesquisa descritiva e qualitativa pode trazer uma contribuição para empresas de diferentes estruturas, setores, portes e segmentos. Conhecer a semelhança entre organizações consideradas referência em ESG e aquelas que ainda traçam um caminho de consolidação do tema pode servir de inspiração para demais organizações se espelharem, reforçando modelos isomórficos, ou mesmo as auxiliarem no entendimento de que existe um caminho importante a ser trilhado. A importância de se posicionar e comunicar a forma como entende e executa tais práticas conectam diversas percepções em um mesmo sentimento de preservação do termo trazido sob a luz do processo de institucionalização

## 6. Referências

ASSIS, L. *et al.* O Isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 95-107, 2010.

BROOKS, C.; OIKONOMOU, I. The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: A review of the literature in accounting and finance. **The British Accounting Review**, v. 50, n. 1, p. 1-15, 2018.

CICOUREL, A. The acquisition of social structure: Toward a developmental sociology of language and meaning. In: **Everyday Life**. Routledge, 2017. p. 136-168.

CINTRA, Y. **A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no Brasil**. 2011. 200 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de PósGraduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), 2011.

CONWAY, E. Quantitative impacts of mandatory integrated reporting. **Journal of Financial Reporting and Accounting**, 2019.

DIMAGGIO, P. J. Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, p. 1920-1940. In: Powell, W.; DiMaggio, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1991.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.

GALBREATH, J. ESG in focus: The Australian evidence. **Journal of business ethics**, v. 118, n. 3, p. 529-541, 2013.

GIESE, G. *et al.* Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance. **The Journal of Portfolio Management**, v. 45, n. 5, p. 69-83, 2019.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HALL, P.; TAYLOR, R. Political science and the three new institutionalisms. **Political studies**, v. 44, n. 5, p. 936-957, 1996.

HOEPNER, A. *et al.* ESG shareholder engagement and downside risk. 2018.

JORGE, S.; NOGUEIRA, S.; RIBEIRO, N. The institutionalization of public sector accounting reforms: The role of pilot entities. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, 2020.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V.; FERNANDES, B. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas, uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, p. 123-150, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V.; CRUBELLATE, JM. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, p. 9-39, 2005.

MARCH, J.; MARCH, J. Almost random careers: The Wisconsin school superintendency, 1940-1972. **Administrative Science Quarterly**, p. 377-409, 1977.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MEYER, M.; ZUCKER, L. Permanently Failing Organizations. Sage Publications, 1989.

OPREAN-STAN, C. *et al.* Impact of sustainability reporting and inadequate management of ESG factors on corporate performance and sustainable growth. **Sustainability**, v. 12, n. 20, p. 8536, 2020.

SELZNICK, P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Berkeley: University of California Press, 1957.

WULANINGRUM, P; AKBAR, R; SARI, M. Isomorphism, Human Resource Capability and Its Role in Performance Measurement and Accountability. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, v. 7, n. 12, p. 1099-1110, 2020.