



## DESAFIOS ORGANIZACIONAIS, PROFISSIONAIS E ÉTICOS E A AGENDA ESG

### ORGANIZATIONAL, PROFESSIONAL AND ETHICAL CHALLENGES AND THE ESG AGENDA

#### ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

AUGUSTO CESAR LAMANNA PUGA, Universidade Federal do Paraná, Brasil, *E-mail:* [augusto.puga@ufpr.br](mailto:augusto.puga@ufpr.br)

MARCIA REGINA WEISE, Universidade Federal do Paraná, Brasil, *E-mail:* [marcia.weise@ufpr.br](mailto:marcia.weise@ufpr.br)

EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS, Universidade Federal do Paraná, Brasil, *E-mail:* [ediceiaanadrade@ufpr.br](mailto:ediceiaanadrade@ufpr.br)

#### RESUMO

Este artigo tem o objetivo de evidenciar os potenciais desafios organizacionais, profissionais e éticos na implementação e acompanhamento da agenda ESG nas organizações. Esse entendimento é importante pois a implementação e o monitoramento da agenda ESG demandam uma abordagem que seja colaborativa e multidisciplinar, tanto a nível dos funcionários quanto da organização. O estudo consiste em um ensaio teórico e evidencia que, a ética desempenha um papel significativo nesse processo, contribuindo para a credibilidade, confiança, transparência, responsabilidade, equidade, justiça e sustentabilidade necessárias na implementação e no acompanhamento das iniciativas ESG. Destaca-se que dentre as formações mais requeridas atualmente nos processos de recrutamento para trabalhar na área nas atividades relacionadas a agenda ESG são: Economia; Administração; Gestão ambiental; Biologia; Engenharia ambiental; e Direito. Observou-se também que há uma busca maior por profissionais do nível de Analista e Especialista para o atendimento das demandas de ESG. Infere-se também que as empresas, neste momento, estão priorizando as questões ambientais dentro do contexto de ESG. A forte ênfase no aspecto ambiental pode ser atribuída a várias razões, como pressões regulatórias crescentes, demandas dos consumidores por práticas sustentáveis e até mesmo para mitigar riscos ambientais associados às operações. Todavia, a limitação de vagas percebidas nos aspectos social e de governança pode ser resultado de várias dinâmicas organizacionais. Algumas empresas podem já possuir estruturas robustas e pessoal especializado em questões sociais e de governança, enquanto outras podem estar em estágios iniciais de desenvolvimento nesses aspectos.

**Palavras-chave:** Agenda 2030. Ambiental. Social. Governança. Objetivos de desenvolvimento sustentável.

## **ABSTRACT**

This purpose to highlight the potential professional and ethical challenges in implementing and monitoring the ESG agenda in organizations. This understanding is important because implementing and monitoring the ESG agenda requires an approach that is collaborative and multidisciplinary, both at the employee and organizational level. The study consists of a theoretical essay and shows that ethics plays a significant role in this process, contributing to the credibility, trust, transparency, responsibility, equity, justice and sustainability necessary in the implementation and monitoring of ESG initiatives. It is noteworthy that among the most required training courses currently required in recruitment processes to work in the area in activities related to the ESG agenda are: Economics; Administration; Environmental management; Biology; Environmental engineering; and Law. It was also observed that there is a greater search for professionals at the Analyst and Specialist level to meet ESG demands. It is also inferred that companies, at this moment, are prioritizing environmental issues within the context of ESG. The strong emphasis on the environmental aspect can be attributed to several reasons, such as increasing regulatory pressures, consumer demands for sustainable practices and even to mitigate environmental risks associated with operations. However, the perceived limitation of vacancies in the social and governance aspects may be the result of various organizational dynamics. Some companies may already have robust structures and personnel specialized in social and governance issues, while others may be in the early stages of development in these aspects.

**Keywords:** 2030 Agenda. Environmental. Social. Governance. Sustainable development goals.

## **1 INTRODUÇÃO**

No final do século XVIII, Thomas Robert Malthus em sua obra “Ensaio sobre a população”, menciona que a linha mais natural a traçar é aquela que separa os objetos materiais dos imateriais. A partir deste argumento, busca-se entender o fato da sociedade atual ter chegado ao limiar da escassez de recursos naturais que em tempos do holoceno eram impensáveis. Em análises de crescimento populacional e de produção, nota-se que houve uma inversão nas progressões ao longo dos últimos dois séculos, pois o que eram famílias grandes e com altas taxas de mortalidade infantil, hoje, com o progresso da ciência, há famílias menores e com menor taxa de mortalidade infantil, além de um declínio da pobreza global (Rosling, 2017).

Além destes fatos tem-se a escalada da produção que é de fato necessária, mas também reflete novos desafios diante de uma era de acelerada evolução tecnológica e fluxo de capitais nunca imaginados em escala global. Quando se analisa a escassez em um planeta que globalmente faz uso da água e de outros recursos naturais assimetricamente ao racional, há questões que devem ser analisadas, tais como o contexto social e como as organizações são administradas pela ação da inteligência humana (o consumo, descarte, produção, corte de gastos, ganho de eficiência, gestão de benefícios sociais etc.). Ademais, vale mencionar que a maioria das métricas anteriores não consideravam fatores como a crise climática, a escassez de mão de obra qualificada e expurgo de classes empobrecidas do mercado de trabalho em um modelo de livre negociação. Atualmente, estes fatores tem se tornado relevantes nas decisões organizacionais, contemplados em 3 letras - ESG (*Environment, Social e Governance*), ou fatores relacionados a ambiental, social e de governança.

As organizações de diferentes portes e segmentos, estão buscando entender e implementar as práticas ESG em resposta às tendências do mercado global (Senadheera *et al.*, 2021; Eskantar *et al.*, 2024). Para garantir uma implementação e controle eficazes, é recomendável formar uma equipe multidisciplinar, composta por profissionais de diversas áreas, mas todos alinhados com o mesmo propósito que é promover a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa. Assim, ressalta-se também que a base das práticas de ESG nas organizações reside na ética (Santos, 2023). No campo ambiental, a ética se manifesta na forma como uma organização trata questões como poluição, uso de recursos naturais, emissões de carbono e conservação da biodiversidade. Isso implica em considerar o impacto das operações no meio ambiente e buscar minimizar danos por meio da adoção de práticas sustentáveis (Senadheera *et al.*, 2021). Na perspectiva social, a ética auxilia a organização a avaliar seu impacto na comunidade, funcionários, clientes e outros *stakeholders*, abrangendo diversos aspectos como direitos humanos, diversidade e inclusão, saúde e segurança no local de trabalho, relações com fornecedores e envolvimento comunitário (Senadheera *et al.*, 2021). No que tange à governança, uma organização ética influencia todas as estruturas e processos de administração e controle, promovendo transparência, responsabilidade, integridade e medidas anticorrupção (Senadheera *et al.*, 2021).

Face a este contexto, se faz relevante evidenciar quais os potenciais desafios profissionais e éticos para a implementação e acompanhamento da agenda ESG nas organizações. Esse entendimento é importante pois a execução e o monitoramento da agenda ESG demandam uma abordagem que seja colaborativa e multidisciplinar, tanto a nível dos funcionários quanto da organização. Ademais, a ética desempenha um papel significativo nesse processo (Santos, 2023), contribuindo para a credibilidade, confiança, transparência, responsabilidade, equidade, justiça e sustentabilidade necessárias na implementação e no acompanhamento das iniciativas ESG.

Nesta perspectiva, este estudo se justifica ao observar que as organizações são orientadas a ter uma agenda que perpassa desde a emissão de carbono, equidade na governança e equilíbrio social (Senadheera *et al.*, 2021). As ações voltadas aos itens ESG devem ser evidenciadas na materialidade incluindo normativas legais, evidenciação de práticas ambientais, inclusão de programas sociais, educação ambiental, tecnologias limpas e inovações em processos organizacionais. Em meio a esses pontos fundamentais, é necessário observar se não são práticas de *greenwashing*, que podem camuflar a verdadeira falta de compromisso com a sustentabilidade.

## 2 ESG

A agenda 2030 a qual define os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), (Barbieri, 2020), é um guia prático a ser seguido pelas organizações de diferentes naturezas e setores (Nações Unidas, 2023). Vale salientar que, as questões relacionadas a como defender e melhorar o ambiente humano para as atuais e futuras gerações, vem sendo discutido desde 1972 na Declaração de Estocolmo sobre o ambiente humano promovida pela ONU (Organização das Nações Unidas). Os ODSs formam um conjunto integrado e indivisível de prioridades globais para o desenvolvimento sustentável (Barbieri, 2020; Nações Unidas, 2023) conforme Tabela 1.

| ODS                       | Elemento | Dimensão | Descrição   |
|---------------------------|----------|----------|---|
| 1. Erradicação da pobreza | Pessoas  | Social   | Acabar com a pobreza em todas as suas formas e em todos os lugares. |

|   |              |                          |  |
|---|--------------|--------------------------|--|
| 2. Fome zero e agricultura sustentável      | Pessoas      | Social                   | Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável  |
| 3. Saúde e bem-estar                        | Pessoas      | Social                   | Assegurar uma saudável e promover o bem estar para todos, em todas as idades .   |
| 4. Educação de qualidade                    | Pessoas      | Social                   | Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem durante toda a vida para todos.  |
| 5. Igualdade de Gênero                      | Pessoas      | Social                   | Alcançar a igualdade entre gêneros e empoderar todas as mulheres e meninas.  |
| 6. Água potável e saneamento                | Planeta      | Ambiental                | Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.  |
| 7. Energia acessível e limpa                | Planeta      | Ambiental                | Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e preço acessível a energia para todos.   |
| 8. Trabalho decente e crescimento econômico | Prosperidade | Econômico                | Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo, emprego pleno e produtivo e trabalho decente.  |
| 9. Indústria, inovação e infraestrutura     | Prosperidade | Econômico                | Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.  |
| 10. Redução das desigualdades               | Pessoas      | Social                   | Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.   |
| 11. Cidades e comunidades sustentáveis      | Prosperidade | Econômico                | Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.  |
| 12. Consumo e produção responsáveis         | Prosperidade | Econômico                | Assegurar padrões de produção e consumo sustentáveis.  |
| 13. Ação contra a mudança global do clima   | Planeta      | Ambiental                | Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.  |
| 14. Vida na Água                            | Planeta      | Ambiental                | Conservar e utilizar de forma sustentável os oceanos, mares e recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.  |
| 15. Vida terrestre                          | Planeta      | Ambiental                | Proteger, recuperar e promover o uso sustentável.  |
| 16. Paz, justiça e Instituições eficazes    | Paz          | Política e Institucional | Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e criar instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis. |
| 17. Parcerias e meio de implementação       | Parceria     | Política e Institucional | Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.   |

Tabela 1. Os ODS´s e as suas dimensões predominantes

Fonte: Adaptado de Barbieri (2020).

Os ODS auxiliam na implementação do ESG no alinhamento de objetivos, integração de práticas sustentáveis, no engajamento com partes interessadas e na atração de investidores e consumidores. Assim, os ODS são um importante mecanismo para as organizações que desejam integrar práticas sustentáveis em suas operações e estratégias, facilitando a implementação e o avanço dos princípios do ESG (Nações Unidas, 2023).

O conceito de ESG teve sua origem no relatório “*Who Care Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*”, publicado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2004 (Senadheera *et al.*, 2021). Neste documento, o então Secretário-Geral da ONU propôs uma iniciativa colaborativa entre instituições financeiras para desenvolver diretrizes sobre a integração mais eficaz de questões ambientais, sociais e de governança corporativa

(Senadheera *et al.*, 2021). Desde então, as organizações têm buscado adotar práticas aprimoradas nessas áreas para se alinhar com métricas e indicadores específicos, visando não apenas beneficiar os acionistas, mas também obter uma vantagem competitiva sustentável no mercado. Anteriormente, a avaliação das empresas era predominantemente baseada em métricas financeiras, mas hoje há um reconhecimento crescente da importância de outras dimensões, especialmente como as organizações abordam as questões ambientais, sociais e de governança. Esse movimento foi impulsionado pela crescente conscientização dos riscos e oportunidades financeiras associados aos fatores ESG, assim como pela necessidade ampliada de transparência e responsabilidade em relação ao impacto ambiental e social das organizações (Eskantar *et al.*, 2024).

Detalhadamente, o aspecto ambiental se concentra no impacto ecológico das operações de uma entidade, abrangendo iniciativas para reduzir a pegada de carbono, gerenciar recursos naturais de maneira sustentável e minimizar danos ao meio ambiente (Senadheera *et al.*, 2021). Isso envolve práticas relacionadas à sustentabilidade, adoção de energia limpa, gestão de resíduos e outras medidas ambientalmente responsáveis. A dimensão social refere-se ao compromisso da organização com princípios de responsabilidade social, ética nas práticas de trabalho, engajamento comunitário, promoção da diversidade e atendimento às expectativas das partes interessadas. Isso inclui ações que visam melhorar as condições sociais e contribuir positivamente para as comunidades onde a organização opera. Governança diz respeito aos sistemas, políticas e práticas que guiam as decisões e a prestação de contas dentro de uma organização. Isso engloba estruturas de governança corporativa, diversidade nos conselhos, transparência e ética nos negócios; essenciais para garantir que a organização opere de maneira eficaz, ética e responsável (Senadheera *et al.*, 2021). O ESG pode ser analisado por meio de um conjunto de práticas que visam integrar e melhorar o desempenho ambiental, social e de governança de uma organização. Essas áreas são avaliadas por meio de métricas e indicadores específicos, que permitem a geração de relatórios ESG para comunicar o progresso e o impacto da organização nessas esferas críticas.

Os resultados das ações e práticas de ESG adotadas por uma organização, seja ela pertencente ao setor público ou privado, pode ser mensurado por meio de índices que refletem as iniciativas que geram impacto para remediar os danos ao meio ambiente, injustiças sociais e melhorar as suas práticas de governança (Senadheera *et al.*, 2021).

### **3 CORPO DO ENSAIO TEÓRICO**

#### **3.1 Implantação da agenda ESG e as diferentes formações**

A implantação da agenda ESG diz respeito ao processo de incorporar os princípios de ambiental, social e governança, nas práticas e estratégias de uma organização, com vistas a promover a sustentabilidade ambiental, melhorar o impacto social e fortalecer as práticas de governança corporativa. Este processo envolve várias etapas como o comprometimento da alta administração; avaliação e análise dos impactos atuais da organização nas áreas ambiental, social e de governança; definição de estratégias e políticas voltadas a ESG; integração nos processos internos as estratégias; engajamento dos *stakeholders* (funcionários, clientes, fornecedores, investidores e comunidades locais); monitoramento e avaliação contínua, relato e transparência.

Nas organizações, a implantação da agenda ESG tem evidenciado a necessidade da busca por profissionais com formações específicas, devido à complexidade e abrangência dos desafios que esta agenda aborda. Segundo a publicação intitulada “*As 4 competências que empresas ESG vão exigir da alta liderança*”, da Revista Exame (2024), o recrutamento de profissionais

precisou ser adaptado, incluindo analistas, especialistas, inclusive alcançando as lideranças e os Conselhos de Administração. A mesma publicação mostra que, em uma pesquisa da Russel Reynolds Associates, na qual foram ouvidos 55 CEOs e integrantes de Conselhos de administração, há algumas competências que são requisitadas para um CEO ser considerado sustentável: (i) a capacidade do profissional ter um pensamento em vários níveis, incluindo a estratégia da empresa, a academia e órgãos públicos; (ii) a capacidade de ter um alinhamento com os stakeholders em vários níveis, pois é fundamental que este profissional tenha a habilidade de entender as consequências de suas decisões no nível estratégico da empresa, para com os colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade; além da capacidade de tomar decisões e traçar estratégias de forma colaborativa, estabelecendo parcerias; (iii) a disponibilidade para a inovação disruptiva, em que se pode enfatizar o *Mindset* de crescimento, alinhado a busca do aprendizado contínuo, visão de desafios formas de aprendizagem e de aprimoramento, além da promover a inovação nos processos (Dweck, 2017); e (iv) a competência de visão de longo prazo, coragem e ousadia para a liderar planos que levarão as organizações para o futuro, orientado pelas mudanças requeridas pelo ESG. A pesquisa ainda cita a necessidade de as organizações implementarem o ESG na estratégia do seu negócio, incluindo a remuneração desses executivos atreladas a metas de sustentabilidade.

Nesta linha, enfatiza-se que o profissional em ESG deve reunir algumas características, tais como ter conhecimento da materialidade das questões ESG do seu negócio; com essas informações em mãos, identificar riscos e oportunidades; ter a capacidade de implantar as mudanças necessárias, tendo a capacidade de gerir as mudanças a nível organizacional; trabalhar em conjunto com os *stakeholders* de forma colaborativa; avaliar os impactos ao tomar decisões; ter facilidade de comunicação; e senso e capacidade analítica para avaliar os dados de ESG (Revista HSM, 2024). Por outro lado, há também barreiras para o desenvolvimento do ESG, tais como a falta de capacidade na gestão das mudanças, por ausência de qualificação da liderança em gestão da transformação; dificuldades em trazer o ESG ‘para dentro do negócio’, cujo aspecto se enfatiza a importância do papel da liderança, incluindo CEOs e membros de Conselhos de Administração; e a falta de definição do perfil do profissional para liderar a área de ESG, incluindo qual o perfil de mandato do profissional e qual deve ser sua rede de apoio.

Dentre as formações e profissões requeridas para atuação em ESG, elencam-se: consultores de sustentabilidade, engenheiros ambientais, profissionais da área de recursos humanos, profissionais da área de comunicação, advogados especialistas em direito ambiental, profissionais de relações com investidores, gestores de investimentos, educadores, pesquisadores, analistas de risco em ESG, entre outras. Essa diversidade foi observada a partir de uma pesquisa realizada em maio de 2024, em sites e redes sociais de recrutamento e recolocação profissional, tais como: *LinkedIn*, Catho, grupos de ex-alunos de cursos de ESG, grupo da Bridge3 (consultoria especializada em cursos ESG) etc. Para resumo, evidencia-se na Tabela 2 os cargos, atribuições e qualificações mais recorrentes na pesquisa.

| Cargo                                     | Atribuições   | Qualificações   |
|---|---|---|
| Analista ESG Sênior - ( <i>LinkedIn</i> ) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar análises aprofundadas das práticas ESG adotadas pela empresa</li> <li>2. Desenvolver e implementar estratégias e políticas de ESG</li> <li>3. Monitorar e Relatar o desempenho da empresa por meio de relatórios e apresentações para a alta administração</li> <li>4. Desenvolver ferramentas de</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidade trabalhar de forma colaborativa em equipe e influenciar na tomada de decisão</li> <li>2. Capacidade de efetuar análises de risco e avaliar o desempenho ambiental, social e de governança de uma organização</li> <li>3. Conhecimento das melhores práticas</li> </ol> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>gerenciamento para controlar dados</p> <p>5. Colaborar com grupos de trabalho para promover a cultura de sustentabilidade e responsabilidade social</p> <p>6. Acompanhar as tendências e desenvolvimentos relacionados a práticas ESG</p>   | <p>em sustentabilidade</p> <p>4. Conhecimento em análise financeira e avaliação de desempenho da empresa em relação a ESG.</p>  |
| <p>Analista ESG –<br/>(Grupo Alumini<br/>BRIDGE3)</p>                                  | <p>1. Fortalecer, implementar e acompanhar a estratégia e a jornada ESG nas unidades de negócio</p> <p>2. Desenvolvimento de ações ambientais, sociais e de governança</p> <p>3. Fomentar as boas práticas do tema junto às interfaces internas e externas</p>   | <p>1. Experiência em inventários de gases do efeito estufa (<i>GHG Protocol</i>)</p> <p>2. Vivência com ciclos de relatos de sustentabilidade (GRI)</p> <p>3. Conhecimento em indicadores de sustentabilidade</p>   |
| <p>Gerente de<br/>Sustentabilidade<br/>- (<i>LinkedIn</i>)</p>                         | <p>1. Construção e implementação da estratégia de sustentabilidade, com foco nos temas materiais ao negócio</p> <p>2. Gestão e execução de projetos com foco em ESG</p> <p>3. Gestão e acompanhamento do programa de diversidade e inclusão, incluindo interface com a área de Gente e Gestão.</p> <p>4. Relatório de Sustentabilidade (padrão GRI)</p> <p>5. Inventário de emissão de gases do efeito estufa. Padrão GHG Protocol</p> <p>6. Elaboração de estratégia de transição climática</p> <p>7. Plano de gerenciamento de resíduos sólidos</p> <p>8. Suporte aos processos de licenciamento ambiental</p> <p>9. Programa de auditoria de responsabilidade socioambiental em fornecedores</p> <p>10. Gestão, implementação e acompanhamento de metas estratégicas relacionadas à sustentabilidade</p> <p>11. Análise de GAPS e coordenação dos planos de ação junto as diferentes áreas do negócio relacionados aos protocolos de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental</p> <p>12. Porta voz em sustentabilidade – treinamentos, fóruns convenções e conferências</p> | <p>1. Experiência em inventários de emissões de gases</p> <p>2. Conhecimento de Relatos de sustentabilidade (padrão GRI)</p> <p>3. Boa capacidade de comunicação</p> <p>4. Capacidade de traçar estratégias em ESG envolvendo vários níveis da empresa</p> <p>5. Capacidade de trabalhar de forma estratégica com a alta direção na condução de assuntos ligados ao tema ESG</p> <p>6. Agir de forma estratégica com os stakeholders, em busca de um alinhamento em relação as metas de ESG estabelecidas pela empresa.</p> |
| <p>Gerente de<br/>Sustentabilidade<br/>e/ou de<br/>Compras -<br/>(<i>LinkedIn</i>)</p> | <p>1. Apoiar o desenvolvimento da equipe de Cadeias Sustentáveis como um centro de expertise para os colegas do time de Compras sobre os principais tópicos de sustentabilidade, incluindo Net Zero, Direitos Humanos e Circularidade de Produtos</p> <p>2. Conduzirá iniciativas que devem se alinhar com as metas de sustentabilidade corporativa, requisitos regulatórios e melhores práticas na indústria de bens de consumo.</p> <p>3. Promover parcerias com fornecedores,</p>   | <p>1. Experiência em gestão de impacto social, ambiental ou de sustentabilidade em cadeias de abastecimento.</p> <p>2. Conhecimento em gestão de fornecedores globais</p> <p>3. Experiência com padrões de conformidade social (<i>por exemplo, SMETA, Sedex, SA8000, BSCI, OH18001</i>), auditorias de carbono, auditorias energéticas ou programas de</p>   |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>ONGs e outras partes interessadas.</p> <p>4. Atuar com Traders/distribuidores e fornecedores locais e internacionais para incorporar práticas de compras sustentáveis, desenvolver capacidade e gerenciar conformidade de acordo com a estratégia e os compromissos de sustentabilidade da empresa.</p>  | <p>redução de GEE.</p> <p>4. Conhecimento de padrões de certificação de matérias primas (ex: <i>RSPO, Bonsucro, UEBT, Fairtrade</i>)</p> <p>5. Conhecimento sobre padrões e ferramentas de monitoramento de rastreabilidade em cadeias de insumos.</p> <p>6. Conhecimento de ratings de avaliação de empresas em sustentabilidade e ESG (ex: BCorp, CDP, GRI, UN Global Compact)</p> <p>7. Conhecimento em ferramentas de avaliação de sustentabilidade em negócios (ex: <i>SupplyShift, ESG 360, Ecovadis</i>)</p> <p>8. Desejável Conhecimento sobre processos de Due Dilligence em direitos humanos (HRDD) e dos princípios da ONU sobre direitos humanos em negócios (UNGP).</p> |
| <p>Especialista de Sustentabilidade<br/>- (<i>LinkedIn</i>)</p> | <p>1. Trabalhar em um Hub de descarbonização, criado para ser um elo entre empresas de uma mesma associação</p> <p>2. Manter relacionamento com cada empresa e entender seus projetos de descarbonização</p> <p>3. Conectar projetos e objetivos de descarbonização com parceiros (startups, universidades e outras empresas)</p>   | <p>1. Flexibilidade cognitiva</p> <p>2. Rápido aprendizado</p> <p>3. Capacidade de argumentar sobre diferentes temas</p>   |
| <p>Analista de Sustentabilidade Pleno - (CATHO)</p>             | <p>1. Executar ações de sustentabilidade em conexão com os objetivos de negócio e em parceria com diversas áreas da empresa, com ênfase no aspecto social</p> <p>2. Analisar propostas recebidas de projetos de Leis de Incentivo Fiscal, de acordo com a política de investimento social da empresa</p> <p>3. Propor ações envolvendo desenvolvimento social em comunidades e públicos de relacionamento</p> <p>4. Atuação positiva na identificação de riscos em ESG (foco no social)</p> <p>5. Criar comunicações de desempenho social, informando certificações, índices, premiações e outros</p> <p>6. Preparar reportes, relatórios e apresentações</p> <p>7. Elaborar indicadores de ESG e propor planos de ação</p> | <p>1. Conhecimento em Responsabilidade Social Corporativa</p> <p>2. Experiência em gestão de projetos</p> <p>3. Conhecimento em Leis de incentivo</p> <p>4. Conhecimento de questionários de desempenho ESG, como Relato Integrado GRI</p>   |

Tabela 2. Cargos, atribuições e qualificações.

Com base nos cargos, atribuições e qualificações observadas, infere-se que as empresas estão priorizando as questões ambientais dentro do contexto de ESG. A forte ênfase no aspecto ambiental pode ser atribuída a várias razões, como pressões regulatórias crescentes, demandas dos consumidores por práticas sustentáveis e até mesmo para mitigar riscos ambientais associados às operações. Todavia, a limitação de vagas percebidas nos aspectos social e de



governança pode ser resultado de várias dinâmicas organizacionais. Algumas empresas podem já possuir estruturas robustas e pessoal especializado em questões sociais e de governança, enquanto outras podem estar em estágios iniciais de desenvolvimento nesses aspectos.

Em complemento a Tabela 2, destaca-se que as formações mais requeridas nos processos seletivos observados foram: Economia; Administração; Gestão ambiental; Biologia; Engenharia ambiental; e Direito. Observou-se também que há uma busca maior por profissionais do nível de Analista e Especialista para o atendimento das demandas de ESG. Ademais, muitas dessas demandas estão sendo tratadas no nível estratégico (também conhecido por *C-Level*), por profissionais de funções como Gerência, Diretoria e CFOs que já respondem por outras áreas das organizações e agora incorporam o ESG em sua área de influência.

Destes cargos, os salários para profissionais que trabalham com demandas de ESG podem variar dependendo do nível de experiência, a região geográfica, o setor de atuação e o tipo de função desempenhada. Em termos gerais, os salários para profissionais que trabalham em ESG podem variar de salários iniciais para recém-formados até compensações significativamente mais altas para executivos e especialistas sêniores com muita experiência. Salários iniciais podem começar em um nível competitivo em comparação com outras áreas de negócios, mas podem aumentar substancialmente com a experiência e a demonstração de impacto nas práticas ESG da organização. Segundo dados do Guia Salarial Robert Half 2024, salários em carreiras de ESG variam de R\$ 10 mil a R\$ 35 mil mensais conforme o nível hierárquico: (i) Especialista em ESG: R\$ 10 a R\$ 15 mil; (ii) Gerente de ESG: R\$ 14900 a R\$ 24 mil; e (iii) Head de ESG: R\$ 23 a R\$ 37 mil. Estes valores evidenciam um crescimento promissor nessa área, indicando oportunidades significativas para desenvolvimento profissional e investimento educacional para os mais diferenciados profissionais.

### 3.2 Desafios e dilemas profissionais e organizacionais: interface entre Ética-ESG

Os profissionais, atualmente requeridos para atuação na agenda ESG são de diferentes formações, visto que as demandas transitam por distintas áreas de aplicação. A combinação dessas formações permite que as organizações abordem os desafios associados ao ESG de maneira holística, integrando aspectos ambientais, sociais e de governança em suas estratégias corporativas. Ademais, a colaboração multidisciplinar possibilita que a organização promova de forma mais abrangente e eficaz uma cultura organizacional fundamentada nos princípios ESG e norteada pela ética e integridade (Santos, 2023).

Nesta perspectiva, na atuação dos diferentes profissionais em ESG, podem surgir uma variedade de desafios profissionais, organizacionais e éticos, relacionados às suas áreas de expertise e responsabilidades na organização, que podem ser observados sob 2 categorias.

| Categorias   | Descrição dos desafios   |
|--|--|
| Lideranças de nível estratégico (CEOs e Membros de Conselhos de Administração) | <p>Agir com ética e evitar o <i>Greenwashing</i>. Um importante desafio enfrentado pelas lideranças é agir com ética na divulgação de dados de ESG, pois precisam refletir a realidade da organização e não apenas ‘parecer ESG’, para não correr o risco de ser configurado como <i>greenwashing</i>.</p> <p>Implantar medidas necessárias para uma transição do modelo de negócios, para contemplar o ESG trazendo-o para ‘dentro do negócio’. As mudanças requeridas pelo ESG não podem ser implantadas sem antes estarem incluídas na estratégia. Estabelecer critérios de relacionamento com os <i>stakeholders</i>, os custos com a implantação e novo modelo de negócios com ESG precisam ser corretamente dimensionados.</p> |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | Agir com governança, ter políticas transparentes de relacionamento com os diferentes <i>stakeholders</i> (colaboradores, fornecedores, clientes, órgãos governamentais etc.). Essas políticas precisam refletir claramente as regras que a empresa prioriza como a forma que são aceitos brindes, qual condução é dada em casos de suspeitas de fraude em negociações, suborno, assédio moral ou sexual, entre outros temas. |
| Profissionais de ESG | Manter-se atualizado sobre os assuntos relacionados com ESG. Esse é um tema em constante mudança. Um desafio a ser superado com uma busca constante por atualizações por meio de cursos, formações e <i>networking</i> com profissionais da área.  |
|                      | Agir com ética e evitar reportar em relatórios informações inverídicas, distorcidas e que tem o único objetivo de trazer algum tipo de vantagem para a organização. Atender as necessidades da empresa no quesito ESG, sem deixar de lado a ética.   |
|                      | Atuar de forma colaborativa, sendo um importante elo entre a alta direção e os <i>stakeholders</i> . Fazer com que a estratégia da empresa seja traduzida em ações é um importante desafio. São diferenciais para superar essas dificuldades: capacidade de articulação, comunicação, conhecimento técnico do assunto, agir com ética a fim de abandonar qualquer vantagem pessoal que possa lhe ser ofertada.               |

Tabela 3. Desafios

Fonte: Elaborado com base em Santos (2023).

Além dos desafios exemplificados, os profissionais podem enfrentar dilemas éticos que são situações mais específicas nas quais as escolhas apresentam conflitos éticos complexos e delicados.

| Dilemas                                    | Descrição   |
|--|---|
| Sustentabilidade e lucratividade           | Equilibrar metas de sustentabilidade ambiental e social com a necessidade de gerar lucro para os acionistas. <u>Exemplo</u> : escolher entre investir em práticas ambientais sustentáveis, mas que podem ser financeiramente custosas a curto prazo, <i>versus</i> priorizar iniciativas sociais que beneficiem diretamente as comunidades locais.  |
| Transparência e divulgação                 | Apresentar um desempenho melhor do que a organização realmente têm. <u>Exemplo</u> : Ser honesto e transparente sobre a realidade de desempenho da empresa em questões ESG <i>versus</i> manter uma imagem corporativa positiva e atraente.   |
| Conflitos de Interesse                     | Gerenciar conflitos de interesse entre diferentes <i>stakeholders</i> (acionistas, comunidades locais, grupos de interesse e reguladores). <u>Exemplo</u> : gestor de investimentos ao focar em maximizar o retorno financeiro para os acionistas precisa decidir entre investir em empresas que têm um bom desempenho financeiro, mas que têm práticas ESG questionáveis <i>versus</i> investir em empresas que têm um desempenho financeiro inferior, mas que têm práticas ESG que são referências. |
| Responsabilidade e justiça intergeracional | Enfrentar à responsabilidade pelas consequências de longo prazo das decisões atuais sobre o meio ambiente e a sociedade, considerando as gerações futuras. <u>Exemplo</u> : gestor deve avaliar os benefícios econômicos imediatos da expansão para a nova região <i>versus</i> os potenciais impactos negativos a longo prazo sobre o meio ambiente local.   |
| Conformidade legal e ética                 | Cumprir a conformidade legal <i>versus</i> práticas éticas ideais. <u>Exemplo</u> : Cumprir todas as regulamentações locais, mas ter práticas não consistentes com os padrões ambientais globalmente reconhecidos.  |

Tabela 4. Dilemas éticos - ESG

Fonte: Elaborado com base em Santos (2023).

Os dilemas éticos podem ter impactos na reputação, conformidade legal, engajamento dos funcionários e sucesso financeiro das organizações. Enfrentá-los de maneira ética e responsável não é apenas uma obrigação, mas também uma estratégia para a sustentabilidade

e crescimento a longo prazo. Por isso, tanto indivíduos quanto organizações, devem adotar medidas preventivas para evitar envolvimento em tais situações (Santos, 2023).

Nesse sentido, as organizações estão cada vez mais focadas em um outro aspecto para evitar dilemas éticos e garantir conformidade: a segurança cibernética. Especialmente em contextos que lidam com dados pessoais, conforme exigido pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (Lei 13.709/2018), é fundamental garantir a proteção dessas informações (Brasil, 2018). O não cumprimento dessas normas pode resultar em penalidades severas, além de prejudicar a reputação e credibilidade da organização. Outros motivos incluem a gestão de riscos para mitigar ameaças à privacidade e à segurança dos dados, bem como a promoção da transparência e responsabilidade na gestão de dados e na resposta a incidentes de segurança cibernética. Portanto, a integração de práticas robustas de segurança cibernética não apenas protege os dados pessoais, mas também fortalece a posição ética e a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

Por fim, é importante destacar que enfrentar os desafios, solucionar os dilemas e de fato fazer acontecer as práticas de ESG, é preciso comprometimento tanto dos indivíduos quanto das organizações. No caso dos profissionais, isso implica em: educar-se e conscientizar-se sobre as nuances dos princípios do ESG, compreendendo como suas atividades diárias podem promover práticas mais sustentáveis; modificar comportamentos para adotar hábitos de consumo responsáveis; participar ativamente em movimentos sociais e políticos que defendam políticas de ESG; e realizar investimentos responsáveis que apoiem empresas comprometidas com práticas ambientalmente amigáveis, boas práticas sociais e transparência na governança. Para as organizações, é importante garantir o comprometimento da alta direção; avaliar e gerenciar riscos que possam afetar negativamente a organização; praticar transparência e prestação de contas, permitindo que partes interessadas avaliem seu desempenho; integrar aspectos de ESG à estratégia corporativa; fomentar inovação e colaboração com partes interessadas externas para compartilhar melhores práticas; capacitar e envolver os funcionários; e realizar monitoramento e avaliação contínuos para ajustar estratégias conforme necessário. Ambos os grupos devem promover colaboração e parcerias sustentadas por um compromisso contínuo, o que pode gerar benefícios significativos a longo prazo tanto para as organizações quanto para a sociedade como um todo.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo foi pautado no objetivo de entender quais os potenciais desafios organizacionais, profissionais e éticos para a implementação e acompanhamento da agenda ESG nas organizações. Esse entendimento é importante pois a execução e o monitoramento da agenda ESG demandam uma abordagem que seja colaborativa e multidisciplinar, tanto a nível dos funcionários quanto da organização. Para tal, realizou-se este ensaio com a sustentação de que o ESG ganhou destaque significativo no mundo corporativo ao ser reconhecido como uma estratégia que não apenas beneficia a sociedade, mas também agrega valor às organizações.

Recentemente, no Brasil, eventos como os desastres em Mariana e Brumadinho, ambos envolvendo a empresa Vale, destacaram a importância das práticas empresariais responsáveis. Após o trágico rompimento da barragem em Brumadinho, a Vale anunciou uma série de iniciativas de responsabilidade social para mitigar os impactos para a população e para as comunidades afetadas (Reuters, 2020). Estas ações incluíram diversas medidas tal como a aquisição de medicamentos, doações financeiras e a compra de equipamentos para ajudar no socorro às vítimas. Essas respostas imediatas não apenas buscaram reparar os danos causados, mas também reforçaram a necessidade de uma abordagem sustentável e socialmente

responsável nos negócios. A gestão adequada de questões ambientais, sociais e de governança não só previne crises como Brumadinho, mas também constrói um legado positivo para as empresas, fortalecendo sua reputação e valorização perante seus *stakeholders* (Reuters, 2020). Por isso, empresas como Vale tem aumentado substancialmente seus investimentos em práticas ESG, e com a segurança.

As melhores empresas do mundo são aquelas que criam valor significativo para os seus usuários. Esse valor vai além do simples valor de um produto/serviço vendido; inclui também a criação de uma cadeia de valor ética durante todo o processo. Empresas em diversos países estão buscando um compromisso sério com uma cadeia de valor sustentável. Um exemplo é a Natura do Brasil, que em 2020 lançou a Visão 2030, também conhecida como Compromisso com a Vida (Natura, 2020). Este compromisso estabelece uma série de metas e ações a serem alcançadas ao longo de 10 anos, como enfrentar a crise climática, proteger a Amazônia, promover a igualdade e inclusão, e transformar os negócios em direção à economia circular.

Estes exemplos evidenciam diversos desafios enfrentados pelas empresas, que podem ser tanto reativos, como no caso da Vale, quanto preventivos, como a exemplo da Natura. Isso evidencia que as empresas estão cada vez mais atentas não apenas à sua imagem pública, mas também à continuidade e ao crescimento sustentável de seus negócios e de forma ética e responsável (Alencastro, 2016). Esse enfoque reflete uma conscientização crescente sobre a importância de práticas empresariais responsáveis e estratégias de gestão proativas para enfrentar os desafios do mercado atual.

Para os profissionais, conclui-se que a agenda ESG aponta para um crescimento promissor na área, oferecendo oportunidades significativas de remuneração e progresso na carreira. No entanto, isso requer um compromisso contínuo com o desenvolvimento e a atualização profissional, o que pode representar um desafio para muitos. Portanto, é importante que os indivíduos invistam em educação e treinamento especializados para se destacar, além de considerar não apenas as tendências atuais, mas também as futuras, antecipando-se às necessidades emergentes do mercado. Ademais, destaca-se que a formação e a prática profissional devem estar fundamentadas em princípios éticos e de integridade, refletindo o compromisso de cada profissional com padrões elevados de conduta e responsabilidade.

Em conclusão, a implementação e o acompanhamento da agenda ESG apresentam desafios significativos e complexos tanto para as organizações quanto para os profissionais envolvidos. Ressalta-se que adotar práticas ambientais, sociais e de governança vai além da mera conformidade regulatória; representa uma oportunidade estratégica para fortalecer a resiliência organizacional, fomentar a inovação sustentável e criar valor a longo prazo tanto para a empresa quanto para os profissionais que nela atuam. Portanto, investir em uma abordagem colaborativa e multidisciplinar, que valorize a educação contínua e a capacitação, é fundamental para alcançar um crescimento sustentável e ético no atual cenário empresarial.

## REFERÊNCIAS

- Alencastro, M. S. C. (2016). *Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa*. Curitiba: Intersaberes.
- Barbieri, J. C. (2020). *Desenvolvimento sustentável: das origens á Agenda 2030/* Petrópolis: Vozes , 2020 – (coleção educação ambiental)
- Brasil. (2018). Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm)

- CATHO. (2024). *Site de recolocação profissional*. Página de vagas. Disponível em <https://www.linkedin.com/jobs/>
- Dweck, C. (2017). *Mindset, a Nova Psicologia do Sucesso*. Objetiva.
- Eskantar, M., Zopounidis, C., Doumpos, M., Galariotis, E., & Guesmi, K. (2024). Navigating ESG complexity: An in-depth analysis of sustainability criteria, frameworks, and impact assessment. *International Review of Financial Analysis*, 103380.
- Harraca, P. (2022). *O poder transformador do ESG, como alinhar lucro e propósito*. São Paulo, Planeta do Brasil.
- <https://valor.globo.com/carreira/esg/noticia/2023/01/26/brasileiros-buscam-especializacao-internacional-em-esh.html>
- LinkedIn. *Rede social profissional*. Página de vagas. Disponível em <https://www.linkedin.com/jobs/>
- Malthus, T. (1996). *Principles of political Economy, An essay on the principle of population*. ed São Paulo. Abril.
- Nações Unidas (2023). *Agenda 2030*. Disponível em <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em 20 de junho de 2024.
- Revista Exame. *As 4 competências que empresas ESG vão exigir da alta liderança*. 2024. Disponível em <https://exame.com/esg/as-4-competencias-que-empresas-esg-vaao-exigir-da-alta-lideranca/>. Acesso em 07 de junho de 2024.
- Revista HSM Management (2024). *Procuram-se profissionais de ESG*. 2024. Sandra Regina da Silva. Disponível em <https://www.revistahsm.com.br/post/buscam-se-profissionais-de-esg> . Acesso em 07 de junho de 2024.
- Reuters (2020). *Como o desastre da Vale impulsionou os fundos ESG no Brasil*. Disponível em <https://exame.com/esg/como-o-desastre-da-vale-impulsionou-os-fundos-esg-no-brasil/> Acesso em 20 de jun. de 2024.
- Robert Half (2024). *Guia Salarial 2024 – Salários e Tendências de recrutamento*. Disponível em [https://www.roberthalf.com/content/dam/roberthalf/documents/br/pt/indexed/2024-Guia\\_Salarial-Robert\\_Half-2024-v2.pdf](https://www.roberthalf.com/content/dam/roberthalf/documents/br/pt/indexed/2024-Guia_Salarial-Robert_Half-2024-v2.pdf) Acesso em 16 de jun. de 2024.
- Rosling, Hans (2019). *Factfulness: O hábito libertador de só ter opiniões baseadas em fatos/ Hans Rosling, Ola Rosling, Anna Rosling Ronnlund; tradução de Vítor Paolozzi – 2ª edição* Rio de Janeiro: Record.2019
- Santos, F. A (2023). *Ética empresarial: políticas de responsabilidade social em 5 dimensões: sustentabilidade – ESG, respeito à multiculturalidade, aprendizado contínuo, inovação, governança corporativa*. 2ª ed. Barueri, São Paulo. Atlas.
- Senadheera, S. S., Withana, P. A., Dissanayake, P. D., Sarkar, B., Chopra, S. S., Rhee, J. H., & Ok, Y. S. (2021). Scoring environment pillar in environmental, social, and governance (ESG) assessment. *Sustainable Environment*, 7(1), 1960097.
- Visão 2030 Natura &Co América Latina. Disponível em [https://www.naturaeco.com/pt-br/visao-2030-natura-co-america-latina/?iprom\\_id=sustentabilidade\\_botao&iprom\\_name=destaque2\\_compromisso-com-a-vida\\_04092023&iprom\\_creative=lp-externa\\_saiba-mais-detalhes\\_visao-2030&iprom\\_pos=1](https://www.naturaeco.com/pt-br/visao-2030-natura-co-america-latina/?iprom_id=sustentabilidade_botao&iprom_name=destaque2_compromisso-com-a-vida_04092023&iprom_creative=lp-externa_saiba-mais-detalhes_visao-2030&iprom_pos=1) . Acesso em 16 de jun. de 2024.