

ESG NA GESTÃO ORGANIZACIONAL: MUDANÇA ESTRUTURAL OU ESTRATÉGICA?

Letícia Veríssimo da Silva¹.

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Apucarana, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/1857427247501102>

RESUMO: Este ensaio teórico examina criticamente se a adoção da agenda ESG (Environmental, Social and Governance) representa uma mudança estrutural nos modelos de gestão empresarial ou se configura apenas como mudança estratégica às pressões regulatórias, mercadológicas e reputacionais. A análise das motivações externas (regulatórias, de mercado e sociais) e internas (culturais, estratégicas e operacionais) evidencia que a profundidade da incorporação do ESG varia conforme a interação desses fatores. Como contribuição central, propõe-se uma matriz analítica de aderência estrutural e estratégica, composta por dimensões como governança, cultura organizacional, transparência, engajamento de stakeholders e impacto real. Essa matriz permite diferenciar práticas empresariais genuinamente transformadoras daquelas restritas a respostas instrumentais, oferecendo parâmetros para a pesquisa acadêmica, para gestores, reguladores e investidores. Conclui-se que o ESG constitui um campo de tensões, no qual transformações estruturais e estratégias adaptativas coexistem, e que a aplicação crítica da matriz proposta possibilita discernir entre discurso simbólico e mudança efetiva.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Corporativa. Responsabilidade Social. Sustentabilidade.

ESG IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: STRUCTURAL OR STRATEGIC CHANGE?

ABSTRACT: This theoretical essay critically examines whether the adoption of the ESG (Environmental, Social and Governance) agenda represents a structural change in business management models or merely constitutes a strategic response to regulatory, market, and reputational pressures. The analysis of external motivations (regulatory, market, and social) and internal drivers (cultural, strategic, and operational) reveals that the depth of ESG incorporation varies according to the interaction among these factors. As its central contribution, the essay proposes an analytical matrix of structural and strategic adherence, composed of dimensions such as governance, organizational culture, transparency, stakeholder engagement, and real impact. This matrix enables the distinction between genuinely transformative corporate practices and those limited to instrumental responses, offering parameters for academic research, managers, regulators, and investors. It concludes that ESG constitutes a field of tensions, in which structural transformations and adaptive strategies coexist, and that the critical application of the proposed matrix allows for

discerning between symbolic discourse and effective change.

KEYWORDS: Corporate Governance. Social Responsibility. Sustainability.

INTRODUÇÃO

Nas duas primeiras décadas do século XXI, o mundo assistiu à intensificação de crises ambientais, sociais e éticas de grandes proporções, que desafiaram não apenas a estabilidade política e econômica global, mas também a legitimidade das organizações empresariais. Eventos climáticos extremos, perda de biodiversidade e colapso de ecossistemas revelam a insustentabilidade do modelo de desenvolvimento vigente (BARBIERI, 2023). Somam-se a esses fatores as desigualdades sociais evidenciadas pela pandemia da COVID-19, além de recorrentes escândalos corporativos de corrupção e fraudes, que abalaram a confiança nos mercados e reforçaram a necessidade de novas formas de governança (COSTA, 2020).

Esse contexto impulsionou investidores institucionais, reguladores e consumidores a exigirem das empresas compromissos éticos e socioambientais, ultrapassando a lógica financeira tradicional. Nesse cenário, o conceito de ESG (Environmental, Social and Governance) ganhou centralidade, após sua difusão no relatório *Who Cares Wins* (2004), como proposta de incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança nos processos decisórios. Mais recentemente, a Agenda 2030 da ONU e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) fortaleceram esse movimento ao estabelecer metas globais para erradicação da pobreza, promoção da equidade e ação climática, pressionando governos e empresas a alinhar suas estratégias de forma integrada (ONU, 2015).

Diante desse quadro, emerge uma questão central: a adoção do ESG representa uma mudança estrutural nos modelos de gestão empresarial ou configura-se apenas como resposta estratégica às pressões regulatórias e mercadológicas? Essa reflexão é particularmente relevante diante da crescente corporativização da sustentabilidade, em que narrativas éticas podem ser instrumentalizadas sem efetiva transformação. Ao mesmo tempo, estudos mostram que empresas que incorporam práticas ESG de forma consistente apresentam ganhos de eficiência, redução de riscos e vantagem competitiva sustentável (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014).

Este ensaio teórico, tem como contribuição principal a proposição de uma matriz analítica de aderência, capaz de distinguir entre dois modos de incorporação do ESG: a aderência estrutural, que transforma efetivamente práticas, cultura e governança; e a aderência estratégica, marcada por respostas instrumentais e reputacionais. Sua estruturação segue uma progressão lógica: inicia-se com a apresentação do objetivo; em seguida, examinam-se as motivações externas e internas que impulsionam sua adoção no ambiente corporativo; posteriormente, é proposta uma matriz analítica capaz de distinguir entre aderência estrutural e aderência estratégica; por fim, são discutidos os limites, as críticas e as implicações do ESG para os modelos contemporâneos de gestão empresarial.

OBJETIVO

Este ensaio teórico, tem como objetivo analisar criticamente se o ESG pode ser compreendido como vetor de mudança estrutural nos modelos de gestão ou se permanece como ferramenta estratégica de adaptação a pressões externas. Sua contribuição principal reside na proposição de uma matriz analítica de aderência, capaz de distinguir entre dois modos de incorporação do ESG: a aderência estrutural, que transforma efetivamente práticas, cultura e governança; e a aderência estratégica, marcada por respostas instrumentais e reputacionais.

METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de um ensaio teórico desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica e documental (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2017), fundamentada em fontes nacionais e internacionais. A abordagem adotada foi qualitativa interpretativa, voltada à compreensão crítica das tensões conceituais e práticas que permeiam a adoção da agenda ESG nas organizações. Por tratar-se de uma pesquisa de caráter teórico, sem envolvimento direto com seres humanos ou experimentação animal, não houve necessidade de submissão a comitê de ética em pesquisa, conforme dispõe a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A adoção de práticas ESG pelas empresas não ocorre de forma homogênea, nem pode ser atribuída a um único fator. Trata-se do resultado de pressões externas, como regulações, demandas de investidores e expectativas sociais, combinadas com dinâmicas internas, ligadas à cultura organizacional, à busca por inovação e à eficiência operacional. Essa interseção entre motivações externas e internas ajuda a explicar por que algumas empresas internalizam o ESG como parte de sua identidade estratégica, enquanto outras o incorporam apenas de modo instrumental. Assim, compreender essas forças é fundamental para sustentar a matriz de aderência estrutural e estratégica proposta neste ensaio, permitindo identificar perfis distintos de integração do ESG nos modelos de gestão.

Motivações externas

As pressões regulatórias constituem um dos principais motores da difusão do ESG no contexto contemporâneo. No Brasil, órgãos como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) vêm exigindo relatórios mais detalhados sobre riscos socioambientais, em alinhamento às melhores práticas internacionais. A Instrução CVM 586/2017 foi um marco nesse sentido, ao incluir informações não financeiras nas prestações de contas. Mais recentemente, esforços de convergência com os IFRS *Sustainability Disclosure Standards* reforçaram a obrigatoriedade de maior transparência e comparabilidade nos relatórios corporativos.

No cenário global, a União Europeia lidera iniciativas regulatórias, como a *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), que amplia significativamente a gama de

empresas obrigadas a divulgar informações ESG. Nos Estados Unidos, a *Securities and Exchange Commission* (SEC) também discute normas mais rígidas para relatórios climáticos, sinalizando que a sustentabilidade corporativa deixou de ser tema voluntário para se tornar obrigação regulatória. Esse movimento cria incentivos fortes para que empresas adaptem suas práticas de governança, gestão de riscos e comunicação, evitando sanções legais ou restrições de acesso a capitais internacionais.

Outra força externa central são as exigências de investidores institucionais e fundos soberanos, que cada vez mais condicionam seus aportes ao cumprimento de critérios ESG. Grandes fundos globais, como o *Norwegian Government Pension Fund Global* e o *BlackRock*, têm exercido pressão pública para que empresas adotem compromissos ambientais e sociais verificáveis. Larry Fink, CEO da *BlackRock*, tem reiterado em suas cartas anuais que empresas incapazes de se adaptar a uma economia de baixo carbono tendem a perder competitividade e valor de mercado.

Essas exigências não apenas moldam práticas empresariais, mas também criam novos padrões de mercado, em que o acesso a capital passa a depender do nível de engajamento com a agenda ESG. No Brasil, bancos públicos e privados têm desenvolvido linhas de crédito específicas para empresas com melhor desempenho em sustentabilidade, reforçando a relação entre capital e adoção de práticas responsáveis.

A crescente conscientização da sociedade civil e a mudança no comportamento dos consumidores constituem outro vetor fundamental, as gerações mais jovens, estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços de empresas comprometidas com práticas socioambientais. O fenômeno do consumidor consciente pressiona as empresas a revisar suas cadeias de produção, reduzindo emissões de carbono, eliminando trabalho análogo à escravidão e promovendo diversidade e inclusão. Organizações não governamentais (ONGs) e movimentos sociais também desempenham papel crucial ao denunciar incoerências entre discurso e prática, expondo casos de *greenwashing* e *social washing*. Esses atores, aliados à mídia digital, amplificam a capacidade de monitoramento social, transformando a legitimidade socioambiental em ativo estratégico.

Por fim, a dimensão reputacional está no cerne das motivações externas. A exposição de práticas empresariais nocivas em escala global, potencializada pelas redes sociais, aumentou os riscos de danos irreversíveis à imagem corporativa. Casos emblemáticos, como o desastre de Mariana (2015) e o de Brumadinho (2019), no Brasil, ilustram como falhas ambientais podem comprometer não apenas o valor de mercado de uma empresa, mas também sua sobrevivência institucional. Assim, muitas organizações adotam práticas ESG como estratégia defensiva, buscando reduzir riscos reputacionais e preservar sua licença social para operar. Essa dimensão ajuda a explicar a predominância da aderência estratégica em certos setores, em que o ESG é visto mais como ferramenta de proteção do que como eixo de transformação.

Motivações internas

Enquanto as pressões externas funcionam como catalisadores, as motivações internas determinam a profundidade da incorporação do ESG. Empresas com culturas organizacionais orientadas por valores de ética, transparência e responsabilidade social tendem a internalizar práticas sustentáveis de modo mais consistente. Nesses casos, o ESG não é percebido como custo, mas como extensão da identidade corporativa.

Estudos (LÓPEZ *et al.*, 2025; ZAHARI *et al.*, 2024; BASILE *et al.*, 2025) mostram que organizações que possuem lideranças engajadas e conselhos de administração sensíveis ao tema apresentam maior capacidade de implementar mudanças estruturais. Isso evidencia que a aderência estrutural depende não apenas de exigências externas, mas de alinhamento cultural interno.

Outro fator interno relevante é a busca por inovação e competitividade. Práticas ESG, quando integradas ao *core business*, podem estimular novos modelos de negócio, processos produtivos mais eficientes e produtos alinhados às demandas do consumidor consciente. Além disso, a adoção de políticas consistentes de diversidade, inclusão e sustentabilidade fortalece a atração e retenção de talentos, sobretudo entre as gerações mais jovens, que valorizam organizações com propósito social claro. Da mesma forma, empresas que comunicam com transparência seus compromissos ESG tendem a fidelizar clientes e fortalecer sua marca. Aqui, o ESG é visto não como obrigação, mas como diferencial competitivo sustentável.

Por fim, a dimensão econômica interna também explica a adoção do ESG. A implementação de práticas de eficiência energética, gestão de resíduos e economia circular pode reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade. Do mesmo modo, estruturas robustas de governança reduzem riscos de fraudes, litígios e passivos trabalhistas, melhorando o desempenho financeiro de médio e longo prazo. Pesquisas empíricas, como as de ECCLES, IOANNOU e SERAFEIM (2014), demonstram que empresas com desempenho elevado em critérios ESG apresentam menor custo de capital e maior eficiência operacional, reforçando a ideia de que sustentabilidade pode ser fonte de vantagem competitiva.

A matriz de aderência estrutural e estratégica

Para compreender a profundidade da adoção do ESG, este ensaio propõe uma matriz de aderência estrutural e estratégica. Trata-se de um instrumento analítico que busca diferenciar níveis de integração das práticas ESG nas organizações. A matriz permite identificar não apenas se a empresa possui iniciativas ESG, mas como essas iniciativas se articulam com sua cultura, seus processos e sua lógica de gestão. Dessa forma, ela funciona como lente crítica para separar discursos simbólicos de mudanças efetivas, fornecendo parâmetros úteis tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a prática gerencial e regulatória.

Tabela 1: Matriz analítica de aderência estrutural e estratégica do ESG.

Dimensão	Mudança Estrutural (Transformação Genuína)	Aderência Intermediária (Transicional)	Adaptação Estratégica (Resposta Reativa)	Exemplos
1. Propósito e Missão	ESG incorporado ao <i>core business</i> , alinhado explicitamente aos ODS	ESG citado em planos estratégicos, mas não redefinindo a identidade organizacional	ESG restrito a campanhas e relatórios	Missão inclui impacto social; ESG no planejamento estratégico
2. Liderança e Governança	Conselho com comitê ESG deliberativo; metas ESG vinculadas à remuneração variável	Comitê consultivo, sem poder de decisão	ESG delegado a departamentos isolados	Comitê ESG com autoridade; Bônus de executivos atrelados a metas ESG; Diversidade em cargos de liderança
3. Cultura Organizacional	Valores, práticas de RH e treinamentos com ESG transversal	Programas de treinamento restritos a áreas específicas	ESG percebido como obrigação regulatória	Engajamento de todos os níveis hierárquicos em campanhas internas; Treinamentos contínuos
4. Alocação de Recursos	Orçamento recorrente, estratégico e integrado à gestão financeira	Recursos variáveis, dependentes de incentivos ou projetos	ESG financiado pontualmente, sem consistência	Fundo corporativo permanente ESG; Área de inovação em sustentabilidade
5. Engajamento com Stakeholders	Diálogo contínuo e multicanal, com <i>feedback loops</i> estruturados	Fóruns e consultas esporádicas, com baixa devolutiva	Comunicação unilateral, focada em reputação	Plataformas digitais de engajamento; relatórios de impacto
6. Transparência e Indicadores	Relatórios auditados, comparáveis, alinhados a ISSB/ CSRD	Divulgação parcial, sem auditoria independente	Relatórios genéricos, sem métricas	Relatório integrado auditado; metas de carbono alinhadas à SBTi

7. Cadeia de Suprimentos	ESG aplicado em seleção, monitoramento e auditoria de fornecedores globais	Cláusulas contratuais pontuais, sem acompanhamento contínuo	ESG restrito à operação direta	<i>Due diligence</i> socioambiental; exigência de certificações a fornecedores; Avaliação ESG de fornecedores; Cláusulas contratuais com critérios sociais e ambientais
8. Inovação e Aprendizado	ESG como motor de novos produtos, serviços e modelos de negócio (economia circular, regenerativa)	Projetos verdes isolados, sem impacto sistêmico	ESG apenas como resposta a pressões externas	Desenvolvimento de produtos verdes; Economia circular; Novos mercados baseados em impacto
9. Longevidade e Coerência	Estratégias de longo prazo (10+ anos), consistentes mesmo em crises	Estratégias de médio prazo, ajustadas conforme pressões externas	Ações curtas, reativas e sem continuidade	Estratégias ESG integradas ao planejamento de longo prazo; Consistência entre discurso e prática mesmo sob crise
10. Impacto Real	Avaliação periódica com indicadores tangíveis (sociais, ambientais, econômicos) e auditoria externa	Monitoramento parcial, sem validação independente	Foco em atividade, sem comprovação de resultados	Redução comprovada de emissões; aumento da diversidade, inclusive em cargos de liderança
11. Justiça e Equidade	ESG incorporado a compromissos de justiça climática, inclusão social e diversidade interseccional	Políticas de diversidade aplicadas a grupos específicos, mas sem transversalidade	Ações pontuais de marketing (<i>tokenismo</i>)	Programas de equidade salarial; políticas decoloniais de cadeia de valor

Fonte: elaborado pela autora.

A matriz de aderência estrutural e estratégica constitui a principal contribuição deste ensaio, ao oferecer um instrumento conceitual capaz de avaliar a autenticidade da incorporação do ESG pelas organizações. Sua relevância decorre da possibilidade de diferenciar empresas genuinamente transformadoras, que integram o ESG de maneira transversal à governança, à cultura e à estratégia, daquelas que o utilizam apenas como recurso adaptativo e reputacional, sem alterar de forma substantiva seus processos de gestão. Entre esses dois polos, há ainda organizações em situação de transição, que combinam elementos estruturais e estratégicos e podem tanto avançar em direção a práticas mais consistentes quanto regredir a abordagens superficiais, a depender de fatores internos e externos.

Mais do que classificar perfis empresariais, a matriz contribui para a literatura acadêmica ao oferecer um referencial teórico que operacionaliza a distinção entre discurso simbólico e prática efetiva. Nesse sentido, ela amplia as possibilidades de análise comparativa entre setores, países e períodos históricos, permitindo também estudos longitudinais sobre a evolução do ESG. Ao mesmo tempo, fornece subsídios práticos para diferentes atores. Para reguladores e investidores, funciona como instrumento de monitoramento e avaliação, auxiliando na identificação de riscos de *greenwashing* e na diferenciação entre iniciativas consistentes e meramente estratégicas. Para gestores, representa um guia para diagnosticar o estágio de adoção de suas organizações, indicando áreas prioritárias de avanço e favorecendo a integração da sustentabilidade à lógica corporativa. Já para a sociedade civil e movimentos sociais, a matriz fortalece a capacidade de fiscalização e legitimação pública, ao propor parâmetros que distinguem compromissos genuínos de narrativas retóricas.

Outro aspecto central é a possibilidade de articulação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Empresas classificadas como de aderência estrutural tendem a contribuir efetivamente para o alcance das metas da Agenda 2030, enquanto aquelas de aderência estratégica se limitam a reproduzir a linguagem dos ODS sem gerar impactos concretos. Essa conexão torna a matriz uma ferramenta útil não apenas para análise empresarial, mas também para aferição do papel das organizações no cumprimento de compromissos globais.

Sua flexibilidade conceitual reforça ainda mais sua utilidade. A matriz pode ser aplicada em diferentes contextos — regulatórios, financeiros, tecnológicos ou sociais — e atualizada à medida que novas pautas emergem. No mercado de capitais, por exemplo, permite distinguir entre emissões genuínas de títulos verdes e operações meramente instrumentais. No campo regulatório, ajuda a identificar se as empresas atendem de fato a padrões internacionais, como os do ISSB ou da CSRD, ou se limitam ao cumprimento formal. No âmbito da inovação, estimula a incorporação de práticas alinhadas à economia circular, a cadeias de valor decoloniais e a modelos de negócio baseados em impacto socioambiental positivo. E, no horizonte pós-Agenda 2030, oferece um quadro de referência para avaliar se o ESG evolui para paradigmas mais robustos de sustentabilidade ou se

permanece como resposta adaptativa às pressões de mercado.

Assim, a matriz não deve ser compreendida apenas como um diagnóstico estático do presente, mas como um instrumento crítico, dinâmico e adaptável, capaz de acompanhar a evolução da agenda ESG e de oferecer parâmetros para verificar se as empresas caminham em direção a transformações estruturais ou permanecem limitadas a estratégias de curto prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio partiu de uma questão central: a adoção do ESG pelas empresas representa uma mudança estrutural nos modelos de gestão empresarial ou se configura apenas como resposta estratégica às pressões regulatórias, reputacionais e mercadológicas? Essa indagação, que atravessa o debate acadêmico e prático, foi explorada à luz da identificação das múltiplas motivações externas e internas que orientam sua incorporação no ambiente corporativo.

A trajetória do ESG demonstra avanços significativos em termos normativos e institucionais, ao consolidar-se como linguagem global de sustentabilidade empresarial e ao vincular práticas corporativas a compromissos internacionais. Contudo, essa evolução não elimina as ambiguidades que cercam sua implementação. De fato, os achados do ensaio apontam que o ESG oscila entre dois polos: de um lado, como vetor de transformação estrutural, quando é integrado à governança, à cultura e à estratégia organizacional; de outro, como mecanismo de resposta estratégica, quando é instrumentalizado para atender demandas externas, preservar reputação ou garantir acesso a capital.

Foi nesse cenário que se destacou a principal contribuição teórica deste trabalho: a proposição de uma matriz de aderência estrutural e estratégica. Essa matriz constitui um instrumento analítico capaz de diferenciar formas de incorporação do ESG. Com base nela, torna-se possível classificar práticas empresariais ao longo de um espectro que vai da aderência estrutural, marcada pela internalização consistente da sustentabilidade, até a aderência estratégica, caracterizada por respostas pontuais e reputacionais.

A matriz contribui, portanto, para preencher uma lacuna no debate, ao oferecer parâmetros para avaliar a profundidade da adoção do ESG. Do ponto de vista acadêmico, amplia a discussão ao propor uma ferramenta conceitual que permite separar discursos simbólicos de práticas efetivas, oferecendo base para estudos comparativos entre setores, países e períodos históricos. No campo prático, fornece subsídios para gestores diagnosticarem o estágio de aderência de suas organizações, identificando áreas de avanço e pontos críticos. Para reguladores e investidores, pode funcionar como instrumento de monitoramento, ajudando a reduzir riscos de *greenwashing* e a direcionar recursos para empresas com práticas genuínas. Por fim, no âmbito social, a matriz reforça a importância de distinguir narrativas de sustentabilidade de transformações efetivas, fortalecendo a legitimidade das empresas perante a sociedade e sua contribuição para o alcance dos ODS.

Em síntese, a análise conduzida neste ensaio reforça que o ESG deve ser compreendido como um campo de tensões em que práticas estruturais e estratégicas coexistem. A utilidade da matriz proposta reside justamente em oferecer um quadro conceitual para mapear essas variações e, sobretudo, para orientar a transição do discurso para a prática.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, José Carlos. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 5. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Saraiva, 2023.
- BASILE, V.; SERINO, L.; D'AMBRA, A.; CAMPANELLA, F. *Board characteristics and effects on ESG performance: empirical evidence from the European banking system*. *Quality & Quantity*, v. 59, n. 6, p. 1-26, 2025.
- BRASIL**. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. *Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016*. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, n. 98, p. 44-46, 24 maio 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- COSTA, L. M.** COVID-19 e corrupção no Brasil: desafios e recomendações de governança em situação de crise. *Revista Eletrônica de Direito do Centro Universitário Newton Paiva*, n. 42, p. 214-225, set./dez. 2020.
- ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. **The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance**. *Management Science*, v. 60, n. 11, p. 2835–2857, 2014.
- GIL, A. C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LÓPEZ, S. M. C.; et al. Sustainable Leadership as a Governance Mechanism in the ESG Era: A Systematic Review of Organizational Transformation in the Hospitality Sector. *Governance*, v. 5, n. 4, p. 22, 2025.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.** *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: ONU, 2015. Disponível em <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 10 maio 2025.
- ZAHARI, A. I.; et al. Ethical culture and leadership for sustainability: Examining integrity violations within the ESG framework. *Journal of Business Ethics*, 2024.