

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**RAFAEL SANTOS BRAGUIM
ROSÂNGELA SOARES VERÍSSIMO**

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO PILAR PARA A INTEGRAÇÃO DE
PRÁTICAS ESG: diretrizes para sustentabilidade e competitividade
empresarial.**

FRANCA/SP

2024

RAFAEL SANTOS BRAGUIM
ROSÂNGELA SOARES VERÍSSIMO

A GESTÃO DE PESSOAS COMO PILAR PARA A INTEGRAÇÃO DE PRÁTICAS ESG: diretrizes para sustentabilidade e competitividade empresarial.

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Profa. Me. Taciana Lucas e Afonseca Salles

FRANCA/SP

2024

RAFAEL SANTOS BRAGUIM

ROSÂNGELA SOARES VERÍSSIMO

A GESTÃO DE PESSOAS COMO PILAR PARA A INTEGRAÇÃO DE PRÁTICAS ESG: diretrizes para sustentabilidade e competitividade empresarial.

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____
Nome..... : Prof. Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____
Nome..... : Prof. Fernando dos Santos Soeira
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____
Nome..... : Prof. Davi Maxmillan Silva
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 26 de novembro de 2024.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de expressar nossa sincera gratidão a todos que contribuíram para a realização deste trabalho acadêmico. Primeiramente, agradecemos a Deus; sem ele não teríamos a capacidade de desenvolver este trabalho.

Um agradecimento especial às nossas famílias, que tanto admiramos e que sempre acreditaram em nós e nos apoiaram incondicionalmente, proporcionando ambientes de amor e motivação durante toda a nossa trajetória acadêmica.

Agradecemos também à nossa orientadora pela paciência e incentivo ao longo de todo o processo de pesquisa e escrita. Sua expertise e feedback foram fundamentais para o aprimoramento deste trabalho.

Agradecemos também ao corpo docente do Curso de Gestão em Recursos Humanos pela dedicação e pelos ensinamentos valiosos que enriqueceram nossa formação. A troca de experiências e o conhecimento adquirido nas aulas foram essenciais para a elaboração deste estudo.

Agradecemos aos nossos colegas de classe, que compartilharam momentos de aprendizado e discussão, tornando essa jornada mais leve e inspiradora. A colaboração e o apoio mútuo foram fundamentais em diversos momentos.

Por fim, agradecemos aos participantes da pesquisa, cujas disposições em contribuir foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. Sem a colaboração de cada um de vocês, este projeto não seria possível.

A todos, nosso muito obrigado.

Dedico o presente Trabalho de Graduação a
Deus e aos meus familiares...

"A vantagem competitiva de uma empresa não reside apenas em sua tecnologia ou processos, mas principalmente em sua capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos."

Gary Hamel

RESUMO

O conceito de ESG (*Environmental, Social, and Governance*), que surgiu a partir dos movimentos das décadas de 1960 e 1970, consolidou-se a partir de 2004 e, desde então, tornou-se uma métrica fundamental para avaliar empresas que buscam alinhar suas ações às demandas sociais e ambientais. A implementação do ESG envolve um compromisso com a gestão responsável dos recursos naturais, práticas sociais justas e governança transparente. O objetivo deste estudo é, por meio de uma abordagem holística, identificar os impactos das práticas de Recursos Humanos alinhadas às políticas de ESG, buscando diretrizes para uma implementação bem-sucedida voltadas à unificação de valores, promoção do engajamento dos colaboradores, reputação e competitividade. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com base em uma revisão bibliográfica de livros e artigos científicos sobre o tema, bem como uma revisão documental de materiais disponíveis no site de uma companhia de seguros posicionada como socialmente responsável. Na empresa estudada, fez-se um esforço para entender a aplicação das práticas ESG em suas operações, destacando o impacto positivo nas áreas ambiental, social e de governança, assim como nos resultados financeiros da companhia. A pesquisa demonstrou que as práticas em questão contribuíram para a inovação, o engajamento das partes interessadas e a melhoria da reputação. Também destaca as intersecções entre as normas ISO, os critérios dos ODS e os princípios do ESG, mostrando como as normas auxiliam no cumprimento dos requisitos ambientais, sociais e de governança, e como os critérios ODS podem impulsionar essas práticas.

Palavras-chave: ESG. Recursos Humanos. Práticas. Empresas. Governança. Social. Ambiental

ABSTRACT

The concept of ESG (Environmental, Social, and Governance), which emerged from movements in the 1960s and 1970s, became consolidated starting in 2004 and has since become a fundamental metric for evaluating companies aiming to align their actions with social and environmental demands. The implementation of ESG involves a commitment to responsible management of natural resources, fair social practices, and transparent governance. The objective of this study is, through a holistic approach, to identify the impacts of Human Resources practices aligned with ESG policies, seeking guidelines for successful implementation aimed at unifying values, promoting employee engagement, reputation, and competitiveness. To this end, qualitative research was conducted based on a literature review of books and scientific articles on the topic, as well as a document review of materials available on the website of an insurance company positioned as socially responsible. In the studied company, an effort was made to understand the application of ESG practices in its operations, highlighting the positive impact on the environmental, social, and governance areas, as well as on the company's financial results. The research demonstrated that the practices in question contributed to innovation, stakeholder engagement, and improved reputation. It also highlights the intersections between ISO standards, SDG criteria, and ESG principles, showing how the standards assist in meeting environmental, social, and governance requirements, and how the SDG criteria can drive these practices.

Keywords: ESG. Human Resources. Practices. Companies. Governance. Social. Environmental

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

LISTA DE SIGLAS

AMCHAM – American Chamber of Commerce

ASG - Ambiental, Social e Governança: Versão em português de ESG.

BB – Banco do Brasil

B3 – Bolsa de Valores Brasileira

BP – Base de Processos

CBPS - Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade

CEO – Chief Executive Office

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

COP - Conferência das Partes

ESG - Environmental, Social, and Governance (Ambiental, Social e Governança):

GEE - Gases de Efeito Estufa

GHG – Greenhouse Gas

GP - Gestão de Pessoas

GPTW - Great Place to Work

GRI - Global Reporting Initiative

ISO – International Organization for Standardization

ISSB - International Sustainability Standards Board

NPS - Net Promoter Score

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU - Organização das Nações Unidas

PME – Pequena e Média Empresa

PRI - Principles for Responsible Investment

PSI - Política de Segurança da Informação

RH – Recursos Humanos

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SHRM – Society for Human Resource Management

TBL – Triple Bottom Line

UNEP-FI - United Nations Environment Programme Finance Initiative (Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 CONCEITO E HISTÓRICO DA ESG	14
2.1 PILARES DA ESG: AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA.....	17
2.2 BENEFÍCIOS DA ESG NAS ORGANIZAÇÕES	22
3 O GOVERNO E OS IMPACTOS DA ESG	25
3.1 CRITÉRIOS ODS	27
4 GESTÃO DE PESSOAS E ESG	29
5 PESQUISA	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tem havido um aumento significativo na conscientização sobre a importância da sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Nesse contexto, a abordagem ESG, sigla que vem do inglês *Environmental, Social and Governance*, também conhecida como ASG (Ambiental, Social e Governança) tem ganhado destaque enquanto um conjunto de critérios utilizados pelos investidores para avaliar o desempenho das empresas em relação à sustentabilidade, responsabilidade social e políticas de governança corporativa.

A Gestão de Pessoas tem se consolidado como uma área estratégica para o desenvolvimento e engajamento dos colaboradores, pautada nos pilares essenciais de missão, visão e valores para construção da cultura organizacional de uma empresa, assumindo uma posição desafiadora dentro de um cenário de integração com as políticas ESG.

Assim, o objetivo deste estudo consiste em, por meio de uma abordagem holística, identificar os impactos das práticas de Gestão de Pessoas (GP) alinhadas às políticas ESG, na busca por diretrizes para uma implementação bem-sucedida voltada para a unificação dos valores, engajamento dos colaboradores, reputação e competitividade.

A integração das práticas de Gestão de Pessoas e ESG representa uma oportunidade para as organizações promoverem o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social corporativa. Ao alinhar os interesses dos colaboradores com os objetivos de sustentabilidade da empresa, as organizações podem gerar valor e contribuir para um mundo mais justo, equitativo e sustentável para as gerações futuras. Além disso, é fundamental que as organizações estejam comprometidas com a transparência, a prestação de contas e o diálogo aberto com todas as partes interessadas, incluindo colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades locais e investidores.

Para tanto, será realizada pesquisa qualitativa baseada em pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos sobre o assunto, bem como em pesquisa documental em materiais disponíveis no site de uma empresa do ramo de seguros que se posiciona como socialmente responsável.

Este estudo está organizado em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta o conceito de ESG, traçando uma breve linha do tempo sobre sua origem e evolução,

além de detalhar cada um de seus pilares – Ambiental, Social e Governança – e explorar os benefícios e impactos dessas práticas nas organizações privadas e no mercado de trabalho. O segundo capítulo aborda a influência governamental no avanço do ESG, com destaque para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e sua relação com as práticas empresariais.

No terceiro capítulo, são discutidos os aspectos associados à implementação do ESG nas organizações, destacando como essa área se torna essencial na promoção de práticas sustentáveis e na construção de uma cultura organizacional alinhada a esses princípios. Em seguida, o quarto capítulo apresenta um estudo de caso da empresa de seguros Brasilseg, cujo objetivo foi identificar os impactos das práticas de gestão de pessoas alinhadas às políticas ESG. Nesse contexto, a análise busca estabelecer diretrizes para uma implementação eficaz dessas práticas, com foco na integração de valores, no engajamento dos colaboradores, na reputação organizacional e na competitividade.

2 CONCEITO E HISTÓRICO DO ESG

O termo ESG é uma sigla que vem do inglês (*Environment, Social and Governance*) é caracterizado como um conjunto de critérios, políticas e práticas que avaliam o desempenho das empresas em relação à sustentabilidade, responsabilidade social e governança. Seu conceito tem origem nas décadas de 1960 e 1970, quando movimentos em defesa do meio ambiente e dos direitos humanos começaram a ganhar relevância. Esses movimentos destacaram a necessidade de as empresas adotarem práticas mais responsáveis e sustentáveis. No entanto, o ESG começou a ganhar reconhecimento e adoção mais ampla apenas nas últimas décadas (Carvalho, 2023).

A sustentabilidade empresarial é um tema crucial nas agendas de negócios, independentemente do tamanho da empresa. Essa abordagem visa o crescimento a longo prazo por meio de práticas sustentáveis, buscando minimizar impactos ambientais e promover o desenvolvimento social e econômico.

Pesquisas indicam que a sustentabilidade é uma tendência irreversível. Empresas que não adotarem práticas sustentáveis enfrentarão dificuldades em um mercado cada vez mais exigente. Dados da Forbes mostram que 92% dos consumidores confiam mais em marcas socialmente responsáveis, enquanto um estudo da SHRM (*Society for Human Resource Management*), revela que 38% dos funcionários são mais leais a empresas que priorizam a sustentabilidade. Além disso, uma pesquisa da consultoria BSR destaca que 72% de 8 mil empresas entrevistadas reconhecem que suas operações podem ser impactadas pelas mudanças climáticas (Sebrae, 2023).

A sigla é também conhecida em português como ASG (Ambiental, Social e Governança) e consiste em uma estratégia de gestão de risco e valoração da marca, servindo como indicador de tendências a longo prazo a manterem sua vantagem competitiva (TV SENADO, 2022).

Mais do que uma sigla, o ESG representa as práticas de uma empresa que visa garantir impacto ambiental positivo, contribuição social e transparência no seu dia a dia.

O conceito de ESG surgiu como um elemento de significativa relevância no âmbito empresarial contemporâneo. Este conjunto de critérios é destinado à avaliação do desempenho organizacional em relação à sustentabilidade e à responsabilidade

social, servindo também como um guia para decisões em investimento, consumo e gestão. Conforme IDESG (2023), o ESG promove o suporte a empresas que contribuem para o desenvolvimento sustentável sob as perspectivas ambiental, social e econômica.

O termo abrange a capacidade de uma organização em minimizar os impactos ambientais de suas operações, demonstrar preocupação com questões sociais e adotar práticas de governança adequadas. Nesse sentido, o ESG tem sido utilizado como uma métrica para avaliar a responsabilidade social, a sustentabilidade e a ética na gestão das atividades empresariais. O conceito, portanto, se torna fundamental para a análise de empresas que buscam alinhar suas ações com as demandas do meio ambiente, das comunidades e do ambiente corporativo, promovendo, desse modo, uma gestão mais ética e transparente (ABRINQ, 2021).

O crescente interesse por investimentos socialmente responsáveis e sustentáveis tem desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento e na aplicação dos critérios ESG. Investidores e consumidores passaram a valorizar organizações que implementam práticas éticas e sustentáveis, reconhecendo que essas empresas apresentam uma maior capacidade de enfrentar desafios futuros, além de oferecerem retornos financeiros mais estáveis e duradouros (Carvalho, 2023).

A formalização do termo ESG se deu em 2004 com a publicação do relatório *Who Cares Wins* (Quem se importa vence) feito pelo Pacto Global em parceria com o Banco Mundial a partir de um desafio lançado por Kofi Annan, secretário-geral da ONU (Organização das Nações Unidas), à 50 CEOs de grandes instituições financeiras, a fim de integrar fatores sociais, ambientais e de governança nas práticas institucionais (Carvalho, 2023). Simultaneamente, a Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP-FI) publicou o relatório *Freshfield*, que enfatizou a importância da incorporação de fatores ESG nas avaliações financeiras das empresas (Pacto Global Rede Brasil, 2023).

O documento estabeleceu diretrizes e recomendações voltadas ao investimento sustentável, incentivando instituições financeiras a aderirem a princípios éticos e responsáveis em suas análises, a partir de quatro objetivos principais que são (Câmara, 2023):

- mercados financeiros mais fortes e resilientes;
- contribuição para o desenvolvimento sustentável;

- conscientização e compreensão mútuas das partes interessadas (*stakeholders*) envolvidas;
- aumento da confiança em instituições financeiras.

Desde a sua criação, o ESG evoluiu impulsionado por iniciativas globais, como os Princípios para o Investimento Responsável (PRI) da ONU, lançado em 2006. Esses princípios incentivaram investidores institucionais a considerar fatores ESG em suas decisões de investimento, estabelecendo um padrão para a integração desses aspectos no mundo dos negócios (Carvalho, 2023).

Pode-se dizer que o ESG é um conjunto de critérios que avalia o desempenho das empresas em relação à sustentabilidade e à responsabilidade social, sendo também uma forma de orientar as decisões de investimento, consumo e gestão, buscando apoiar as organizações que contribuem para o desenvolvimento sustentável do planeta e da sociedade.

As questões ESG abrangem uma ampla gama de tópicos, desde a gestão de resíduos e a redução de emissões de carbono (aspectos ambientais) até a promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho (aspectos sociais) e práticas de governança robustas, como transparência e ética. Entender essas questões no contexto específico de cada empresa e setor é essencial para uma avaliação eficaz e significativa do que a empresa está de fato realizando (Câmara, 2023).

Uma das exigências do mercado atualmente é o alinhamento de uma gestão socialmente responsável e sustentável. Segundo Callenbach (1993), cada vez mais os investidores e acionistas utilizam a sustentabilidade, no lugar da estrita rentabilidade, como critério para avaliar o posicionamento estratégico das empresas.

Isso significa que o desenvolvimento sustentável das empresas dá um lugar de destaque diante dos investidores, que passam a valorizar mais as marcas que se preocupam em harmonizar suas atividades lucrativas com os interesses da coletividade, buscando minimizar os impactos de suas operações, proporcionando a valorização do indivíduo e do bem-estar social.

No Brasil, as empresas estão cada vez mais adotando e aplicando os critérios ESG em seus processos. Entretanto, sua implementação completa apresenta-se lenta e morosa dada a complexidade e o nível de controle e de detalhamento que é necessário ter para que se consiga uma aplicação efetiva.

Para entender melhor isso é preciso conhecer os pilares do ESG de forma profunda para que então se possa compreender como cada parte se conecta entre si formando o todo.

2.1 PILARES DO ESG: AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA

De acordo com o Instituto de Desenvolvimento Social, Gestão e Tecnologia (IDESG, 2023) o ESG é composto por três pilares principais: ambiental, social e governança, os quais envolvem vários aspectos que refletem o compromisso das empresas com essas dimensões. Assim, adotar e implementar os pilares do ESG é uma forma de decidir sobre investimentos, consumo e gestão, a partir de aspectos que levam as organizações que contribuem para o desenvolvimento sustentável do planeta e da sociedade.

Conforme Sebrae (2023), as práticas ESG abrangem três áreas fundamentais que as empresas devem considerar:

- Ambiental: inclui práticas e princípios que visem à preservação do meio ambiente, buscando alternativas sustentáveis para reduzir o impacto ambiental, reduzindo a emissão de poluentes, adotando boas práticas no manuseio, geração e descarte de embalagens e materiais, e realizando o gerenciamento adequado do descarte de resíduos.
- Social: inclui desenvolver relações positivas com as pessoas em seu entorno, cumprindo os direitos trabalhistas, a valorização da saúde e segurança no ambiente de trabalho, o apoio à diversidade e inclusão, o engajamento em causas sociais e projetos comunitários.
- Governança: inclui adotar práticas transparentes na gestão dos processos por meio da adoção de políticas institucionais que combatam a corrupção, a lavagem de dinheiro e o trabalho escravo, a transparência na política de remuneração dos diretores, a importância de valores morais e éticos nos negócios, a ênfase na prestação de contas e na responsabilidade corporativa, e a veracidade das informações sobre produtos e processos da organização.

Assim, cada pilar tem suas diretrizes, que estão melhor explicadas a seguir (Neder, 2022).

Pilar ambiental

A preocupação com questões ambientais surgiu muito antes da popularização do termo ESG, visando equilibrar o crescimento econômico com desenvolvimento sustentável, como por exemplo o aspecto ambiental do *Triple Bottom Line* (TBL), que se referia em utilizar práticas que não comprometessem os recursos ambientais das gerações futuras; seja no início do processo produtivo (matéria-prima utilizada), no meio (uso de energia e emissão de gases na atmosfera) ou no final (depósito de resíduos tóxicos na natureza) (Neder, 2022).

De forma semelhante, no ESG, o pilar ambiental (E - *enviromental*) abrange um conjunto de práticas e políticas relacionadas à questão ambiental. Portanto, refere-se a critérios sobre: qual tipo de energia a empresa usa, quais recursos necessita para seu funcionamento, quais resíduos descarta, emissão de gases de efeito estufa e quais as consequências disso para os seres vivos (Neder, 2022).

Isto é, abrange todas as práticas e políticas relacionadas ao meio ambiente, incluindo as ações que as empresas tomam para mitigar impactos negativos e promover a preservação e restauração do ecossistema. Assim, manifesta o comprometimento das organizações em adotar uma postura responsável em relação aos recursos naturais, às emissões de carbono, à biodiversidade e à gestão dos resíduos gerados em suas atividades.

Carvalho (2023) complementa explicando que os principais tópicos abordados no pilar ambiental são:

- **Gestão de Recursos Naturais:** envolve utilizar de forma consciente os recursos naturais, como água, energia e matérias-primas, por meio da redução do consumo e minimização dos impactos ambientais com estratégias de eficiência energética, uso sustentável da água e adoção de tecnologias limpas.
- **Redução de Emissões de Carbono:** envolve a mitigação das emissões de gases de efeito estufa, medindo, reduzindo e compensando as emissões, para contribuir com ações globais de combate às mudanças climáticas e estacionar o aquecimento global.
- **Conservação da Biodiversidade:** envolve a empresa atuar diretamente, como parte de suas operações, ou indiretamente, por meio de iniciativas de conservação e projetos de restauração de ecossistemas.

- **Gestão de Resíduos e Poluição:** envolve fazer o tratamento adequado dos resíduos gerados pelas empresas por meio de ações como reciclagem, reutilização e descarte adequado, visando minimizar o impacto negativo no meio ambiente.
- **Adaptação às Mudanças Climáticas:** envolve adaptar-se aos efeitos das mudanças climáticas, por meio de investimentos em infraestrutura resiliente, planos de contingência e estratégias para lidar com eventos climáticos extremos.
- **Transparência e Relato ambiental:** envolve ser transparente em relação às práticas ambientais, bem como fazer o relato ambiental, que inclui a divulgação de indicadores e metas, permitindo que *stakeholders* avaliem o desempenho ambiental das organizações.

Nota-se, então, que o pilar ambiental do ESG não se limita apenas às ações das empresas, mas também tem um impacto positivo no desenvolvimento sustentável e na qualidade de vida das comunidades e do planeta como um todo. A adoção de práticas ambientais responsáveis não apenas auxilia na proteção do meio ambiente, mas também torna as empresas mais resilientes, atraentes para investidores e alinhadas com as expectativas de uma sociedade cada vez mais consciente da importância da sustentabilidade. Ao buscar um equilíbrio entre a prosperidade econômica e a preservação ambiental, as empresas podem desempenhar um papel essencial na construção de um futuro mais sustentável e resiliente.

Pilar social

O pilar (S - *social*) do ESG é uma parte crucial da abordagem de sustentabilidade corporativa e de investimentos responsáveis, abrangendo todas as questões referentes ao bem-estar das pessoas, incluindo os colaboradores, os clientes, as comunidades locais e outras partes interessadas, além de aspectos ligados aos direitos humanos, à diversidade e inclusão.

Esse pilar representa o comprometimento das empresas em adotar práticas éticas e responsáveis, promovendo o respeito pelos direitos humanos, a valorização da diversidade e a contribuição positiva para a sociedade como um todo. Dentre os principais aspectos abordados, destacam-se (Carvalho, 2023):

- **Direitos Humanos e Condições de Trabalho:** envolve garantir o respeito aos direitos humanos em todas as suas operações e na cadeia de suprimentos por

meio de condições de trabalho seguras e justas, proibição do trabalho infantil e trabalho forçado, bem como pela promoção de salários dignos e jornadas de trabalho adequadas.

- **Diversidade e Inclusão:** envolve criar ambientes de trabalho mais inclusivos, em que todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados, independentemente de sua origem étnica, gênero, orientação sexual ou deficiências.
- **Saúde e Segurança:** envolve garantir a proteção da saúde e segurança por meio de medidas preventivas, treinamentos e políticas robustas.
- **Engajamento com a Comunidade:** envolve interagir com as comunidades locais de forma ativa e positiva por meio da realização de projetos sociais, parcerias com organizações locais e o apoio a iniciativas que promovam o desenvolvimento sustentável das comunidades em que operam.
- **Relação com os Clientes:** envolve estender as ações responsáveis para as relações com os clientes, fornecendo produtos e serviços de qualidade, transparentes e seguros, e respeitando os direitos dos consumidores.
- **Impacto Social Além das Fronteiras da Empresa:** envolve agir para além das operações diretas, engajando fornecedores, clientes e outras partes interessadas ao longo da cadeia de valor para garantir que práticas éticas e responsáveis sejam adotadas em todos os níveis.

Como resultado da adoção de práticas socialmente responsáveis, tem-se o fortalecimento da reputação das empresas, além da construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Empresas que priorizam o pilar social do ESG estão mais bem posicionadas para atrair e reter talentos qualificados, tornando-se uma marca empregadora; conquistar a confiança dos clientes e investidores, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades em que estão inseridas. Dessa forma, as empresas desempenham papel essencial na construção de um futuro mais inclusivo e sustentável para todos por meio do equilíbrio entre o sucesso empresarial e o bem-estar social (Carvalho, 2023).

Pilar Governança

O pilar (G - *Governance*) do ESG abrange um conjunto de práticas e políticas relacionadas à estrutura organizacional, à transparência e à responsabilidade das

empresas. Este pilar tem como objetivo garantir que as organizações sejam geridas de maneira ética, eficiente e responsável, focando na proteção dos interesses de seus *stakeholders*.

O pilar de Governança reflete o compromisso das empresas em adotar medidas que assegurem uma gestão transparente e ética, alinhada aos interesses de todas as partes interessadas. Entre os principais aspectos abordados, destacam-se (Carvalho, 2023):

- **Estrutura de Direção e Controle:** envolve examinar a estrutura de liderança e controle das empresas, incluindo a composição do conselho de administração, o papel dos acionistas, a independência dos diretores e a eficácia dos comitês de governança.
- **Transparência e Prestação de Contas:** envolve adotar uma abordagem transparente em suas operações, divulgando informações relevantes e confiáveis, permitindo que investidores, clientes e outras partes interessadas avaliem o desempenho e as práticas da organização.
- **Ética e Conformidade:** envolve adotar padrões éticos rigorosos e a conformidade com leis e regulamentações aplicáveis, implementando políticas robustas de conformidade para prevenir práticas antiéticas e ilegais.
- **Gestão de Riscos:** envolve a identificação, avaliação e mitigação de riscos em todas as áreas de atuação da empresa, incluindo os riscos ambientais e sociais.
- **Remuneração e Incentivos:** envolve alinhar os interesses de longo prazo da empresa e de seus *stakeholders*, evitando práticas de remuneração excessiva e implementando mecanismos para prevenir conflitos de interesse.
- **Engajamento com os Acionistas:** envolve o engajamento ativo com acionistas e outras partes interessadas por meio da comunicação regular com os investidores, da consideração de suas preocupações e da criação de canais de diálogo.

Assim, a governança corporativa é fundamental para garantir a confiança dos investidores, a estabilidade financeira e o desempenho sustentável das empresas. Além disso, contribui para a construção de uma cultura organizacional ética e transparente, impactando positivamente todas as áreas da empresa e suas relações

com a sociedade. Dessa forma, as empresas se posicionam de forma sólida para operar em um contexto no qual a sustentabilidade e a ética são cada vez mais valorizadas por investidores, clientes e pela sociedade em geral (Carvalho, 2023).

Por fim, pode-se dizer que, ao adotarem práticas ESG, as organizações demonstram compromisso com a sustentabilidade, responsabilidade social e gestão transparente, fortalecendo a reputação da organização, bem como melhorando sua competitividade no mercado, atraindo investimentos e estabelecendo relações duradouras com seus *stakeholders*.

2.2 BENEFÍCIOS DO ESG NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

Os benefícios da adoção de práticas ESG são numerosos. Para as empresas, isso inclui uma melhor gestão de riscos, maior eficiência operacional, e uma reputação mais sólida. Para os investidores, as empresas com fortes práticas ESG tendem a ser mais resilientes e a oferecer retornos mais consistentes a longo prazo. O ESG também ajuda a atrair talentos e a construir uma base de clientes leal e engajada.

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) também fazem parte desse cenário. Podem não estar listadas na bolsa de valores, mas são de suma importância para a transformação social e ambiental, tanto quanto qualquer multinacional. Esse fato se dá por estarem mais enraizadas nas comunidades e, através do trabalho de empreendedores engajados com essa causa, geram-se impactos muito positivos. Por estarem em contato bem próximo com os clientes, as PMEs recebem uma maior pressão no âmbito da sustentabilidade e responsabilidade social, o que significa que podem colher resultados antecipados ao adotar os compromissos ESG (Sebrae, 2023).

Organizações que se preocupam com a conservação do meio ambiente, assumem posição de destaque perante o mercado, visto que movimentam a economia mundial, a produção de bens e serviços, influenciam o comportamento dos consumidores, que cada vez mais, preocupados com esses aspectos preferem se relacionar com empresas e marcas comprometidas com a preservação do meio ambiente, agregando maior valor a essas marcas, fazendo assim com que tenham melhor desempenho financeiro, qualidade na gestão e nos processos internos como:

- Adoção de boas práticas administrativas,
- Criação de canais de denúncia

- Independência do conselho administrativo
- Política de transparência
- Apresentação de relatórios financeiros
- Diversidade no conselho
- Responsabilidade fiscal
- Combate à corrupção
- Gestão de riscos
- Critérios transparentes sobre remuneração e planos de carreira

Investir em ESG não é apenas uma questão de ética ou de imagem, mas também de competitividade e de sobrevivência. As empresas que adotam os critérios ESG podem obter diversos benefícios, como: (Escola aberta, s.d; Sebrae, 2023, IDESG, 2023):

- Redução de custos: ao adotar práticas de eficiência energética, gestão de resíduos, reciclagem, entre outras, as empresas podem economizar recursos, evitar desperdícios e otimizar processos.
- Aumento de receitas: ao oferecer produtos e serviços sustentáveis, inovadores e de qualidade, as empresas podem atender às demandas e às expectativas dos consumidores, ampliar mercados e fidelizar clientes.
- Acesso a capital: ao demonstrar compromisso com o ESG, as empresas podem atrair investidores, financiadores e parceiros que buscam apoiar organizações que geram valor social e ambiental, além de financeiro.
- Gestão de riscos: ao considerar os aspectos ambientais, sociais e de governança, as empresas podem antecipar e mitigar possíveis ameaças, como desastres naturais, crises sanitárias, conflitos sociais, escândalos de corrupção, entre outros.
- Melhoria de reputação: ao comunicar de forma transparente e consistente as suas ações de ESG, as empresas podem construir uma imagem positiva e uma marca forte, que gere confiança e reconhecimento entre os seus *stakeholders*, aumento das vendas e atração de investidores.
- Desenvolvimento de talentos: ao promover um ambiente de trabalho diverso, inclusivo, saudável e seguro, as empresas podem atrair, reter e motivar os seus colaboradores, aumentando a produtividade, a criatividade e a inovação.

- Criação de valor compartilhado: as práticas como a redução da poluição, a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e a promoção da igualdade, podem gerar benefícios/valor para a sociedade.

A adoção de práticas ESG se mostra essencial para o fortalecimento das organizações privadas, independentemente de seu porte. Empresas que investem em ESG conseguem não apenas reduzir custos e aumentar receitas, mas também ganham resiliência, atraem investidores e constroem uma imagem sólida e confiável perante clientes e parceiros. Para as PMEs, a proximidade com as comunidades permite que colham resultados rápidos ao aderir a práticas sustentáveis, contribuindo significativamente para mudanças sociais e ambientais positivas. O ESG, assim, vai além da responsabilidade social e ambiental, posicionando-se como uma estratégia indispensável para a competitividade, inovação e a criação de valor compartilhado.

3 O GOVERNO E OS IMPACTOS DO ESG

Segundo Carvalho (2024), o ESG evoluiu de apenas uma tendência para se tornar uma necessidade estratégica nas empresas. Isso significa que o sucesso sustentável agora é visto como uma forma da empresa de obter vantagem competitiva, algo que vai além dos lucros imediatos, abrangendo também a responsabilidade social e ambiental. Dados mostram um aumento significativo no número de empresas brasileiras que incorporaram práticas ESG em suas operações, de modo que em 2023, mais de 70% das empresas listadas na Bolsa de Valores Brasileira (B3) já tinham adotado políticas ESG, com a expectativa de que esse número ultrapasse 90% até o final de 2024.

No cenário empresarial brasileiro, a adoção de práticas ESG está se tornando uma realidade que influencia positivamente tanto o desempenho financeiro quanto a reputação das empresas. Muitas organizações estão adotando essas estratégias sustentáveis, não apenas por questões de responsabilidade social, mas também pelos benefícios econômicos que elas trazem.

A adoção de práticas de sustentabilidade pelas empresas no Brasil teve um avanço significativo no último ano, revela o estudo "Panorama ESG 2024", lançado pela Amcham (*American Chamber of Commerce*) Brasil. A pesquisa, que contou com 687 respondentes, indica um crescimento de 24 pontos percentuais na curva de adoção de práticas ambientais, sociais e de governança, em relação ao levantamento ocorrido em 2023. Ao todo, 71% das empresas participantes indicaram estar no estágio inicial ou avançado de implementação de práticas ESG. (AMCHAM, 2024).

Nesse sentido, o governo brasileiro está direcionando esforços por meio de uma Nova Lei de Empresas Sustentáveis, prevista para ser promulgada até meados de 2024, que trará diretrizes rigorosas para a integração de práticas ESG nas operações empresariais de forma abrangente, abordando temas como a divulgação de informações, governança corporativa, gestão ambiental e inclusão social (Carvalho, 2024).

Além disso, o governo está implementando incentivos fiscais significativos para empresas que adotam práticas sustentáveis como tecnologias verdes, redução de emissões de carbono e eficiência energética. Para levantar fundos de investimento focados em ESG o governo está oferecendo vantagens fiscais aos investidores e impulsionando os projetos sustentáveis (Carvalho, 2024).

Além disso, o Plano Nacional de Adaptação e Mitigação à Mudança do Clima (PNA) tem reforçado o compromisso do Brasil com metas ambientais ambiciosas, alinhadas aos objetivos globais de combate às mudanças climáticas. Esse plano estabelece maior participação de energias renováveis na matriz energética e redução das emissões de gases de efeito estufa. Para ajudar, o governo também está desenvolvendo certificações ESG oficiais, que proporcionarão benefícios extras às empresas certificadas, como maior facilidade de acesso a financiamentos, prioridade em licitações públicas e reconhecimento público (Carvalho, 2024).

Em 2022, foi criado o Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade (CBPS), estabelecido pela Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) n.º 1.670, de 9 de junho de 2022, cujo objetivo é estudar, preparar e emitir documentos técnicos sobre padrões de divulgação de sustentabilidade, permitindo a emissão de normas pelas entidades reguladoras brasileiras, sempre em alinhamento com os padrões internacionais editados pelo *International Sustainability Standards Board* (ISSB) (CBPS, 2022).

A principal função do CBPS é normatizar a divulgação das práticas de sustentabilidade empresarial, conhecidas como ESG, por meio de pronunciamentos técnicos.

Outro exemplo significativo é o prêmio Pró-Ética que na edição 2022-2023 reconheceu 84 instituições comprometidas com boas práticas de administração e combate à corrupção. Em 2023, além de aumentar em 30% o número de empresas participantes em relação à edição anterior, observou-se um aumento de mais de 26% no número de empresas premiadas (Gov.br, s/d).

O Pró-Ética foi criado como um mecanismo de reconhecimento para empresas engajadas no combate à corrupção, promovendo a adoção voluntária de medidas de integridade, reconhecendo publicamente aquelas que demonstram compromisso com a prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude. Este prêmio conta com o reconhecimento de organismos internacionais, incluindo agências da ONU e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (Gov.br, s/d).

Assim, a iniciativa privada e os governos buscam juntos ações que promovam a preservação do ambiente, além de uma sociedade ética e justa. Para tanto, diversas medidas e incentivos foram criados para que as ações de fato sejam colocadas em

prática. Nesse sentido foram criados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que serão melhor explicados a seguir:

3.1 CRITÉRIOS ODS

Os ODS foram elaborados pela ONU, sendo o resultado de um processo de cooperação internacional entre os países. Constituem o arcabouço estratégico delineado para a implementação da Agenda 2030. Compreendendo 17 objetivos e 169 metas, os ODS são fundamentados nos três pilares do desenvolvimento sustentável: crescimento econômico, inclusão social e proteção ambiental (SeloODS, s/d).

O cumprimento desta agenda é tarefa extremamente desafiadora. Abrange questões que vão da erradicação da pobreza ao consumo responsável, passando pela igualdade de gênero, saúde pública, educação, pelo combate às mudanças no clima e o fortalecimento das instituições democráticas. Os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável são:

Figura 1. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Fonte: TECSP (S,D)



Para o sucesso de um projeto tão ambicioso, é imprescindível que cada país estabeleça estratégias, políticas, planos e programas consistentes com cada uma das

metas e que a evolução do processo de implementação seja regularmente monitorada (TCESP, s/d).

O compromisso assumido pelo Brasil para o cumprimento dessa agenda voltada para a sustentabilidade social, ambiental e econômica depende da mobilização de diferentes agentes que fazem parte do nosso país, entre elas, as Instituições de Ensino Superior (Nações Unidas Brasil, s/d).

Cabe destacar que as práticas ESG estão intimamente ligadas com os ODS, pois organizações com práticas ESG têm maior probabilidade de contribuir para o alcance dos ODS. Por exemplo, Objetivo 5, que visa alcançar a igualdade de gênero, pode ser mais facilmente alcançado por uma empresa que adota práticas de diversidade e inclusão, assim como uma instituição que adota práticas de redução de emissões de gases de efeito estufa está contribuindo para o Objetivo 13 dos ODS, que visa combater as mudanças climáticas (Escola Aberta, s.d).

4 GESTÃO DE PESSOAS E ESG

A área de Gestão de Pessoas (GP) é responsável por cuidar dos colaboradores da empresa. Entretanto, após a globalização em 1990, no Brasil, a área tornou-se um importante setor estratégico das organizações, uma vez que se entendeu que o único ativo que os concorrentes não poderiam copiar eram as pessoas (Chiavenato, 2020).

Isso significa que as funções de atrair, contratar, integrar, desenvolver, recompensar, remunerar, manter e monitorar as pessoas precisam estar diretamente relacionadas e alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa para que todas as práticas e políticas da área possam contribuir para o alcance das metas organizacionais (Chiavenato, 2020).

Nesse sentido, uma vez que a empresa opta por seguir as diretrizes e implementar ações de ESG ela deve contar com ações de Gestão de Pessoas alinhadas a essas iniciativas, de modo que todos os subsistemas da área tenham como fim promover as políticas de ESG.

O conceito de ESG tem ganhado destaque significativo, especialmente após a pandemia, que evidenciou de forma contundente os problemas ambientais e sociais enfrentados pela humanidade. A agenda ESG se tornou uma prioridade para negócios e organizações, impulsionada por declarações impactantes, como a carta de Larry

Fink, CEO da *BlackRock*, que enfatizou a inviabilidade de investimentos que não considerem esses critérios. Em resposta a essa demanda crescente, as empresas começaram a implementar, com urgência, programas de Sustentabilidade, posicionando a área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos (RH) como um dos principais atores nesse contexto, atuando como elo e impulsionador desse movimento (Chaves, 2024).

Entretanto, como promover mudanças significativas em Sustentabilidade sem realizar transformações fundamentais na cultura organizacional? Como reconstruir essa cultura em torno do tema? Nesse cenário, os processos de Recursos Humanos emergem como aliados essenciais.

Para que essa mudança ocorra, é necessário rediscutir o propósito, a missão, a visão, os valores e as competências da organização, envolvendo tanto a alta administração quanto os colaboradores, e avaliar a aderência a essas novas diretrizes. Todos os demais processos de GP devem estar alinhados a esses princípios. Isso inclui atrair e selecionar indivíduos que compartilhem esses novos valores e competências, integrar a importância da Sustentabilidade no processo de integração (*onboarding*) de novos colaboradores e investir no desenvolvimento comportamental e técnico das equipes. Além disso, é fundamental avaliar as pessoas em relação a esses novos comportamentos e estabelecer metas individuais claras de ESG, garantindo que a remuneração e as promoções estejam alinhadas com os objetivos estabelecidos (Chaves, 2024).

Caso algum colaborador não demonstre adesão a essas novas diretrizes, mesmo que sua contribuição atual seja significativa para os resultados da empresa, pode ser necessário encerrar seu vínculo. Essa ação deixará evidente para todos quais são as mudanças verdadeiramente necessárias na organização.

Quando todos os esforços de gestão de pessoas estão alinhados ao objetivo maior de implementar práticas de ESG, a probabilidade de sucesso se torna substancialmente maior. Para isso, o setor de RH deve estar atualizado e comprometido em operar essa engrenagem crucial (Chaves, 2024).

Anteriormente, esses conceitos eram predominantemente associados a práticas sustentáveis e à responsabilidade corporativa; no entanto, sua influência se estende atualmente à esfera da gestão de pessoas. O ESG transcende a condição de um mero conjunto de métricas destinadas a relatórios anuais, emergindo como um

guia ético e estratégico para a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos.

A dimensão social (S) do ESG enfatiza a importância da promoção da diversidade, equidade e inclusão nas organizações, por meio de contratações de indivíduos pertencentes às classes de minoria. Essa perspectiva vai além da concepção limitada de diversidade como uma mera métrica para relatórios de responsabilidade social, reconhecendo que a diversidade é uma necessidade essencial, e não uma escolha opcional. Equipes diversas atuam como catalisadores de inovação e criatividade, elementos fundamentais para o crescimento sustentável de qualquer organização (Carvalho, 2024).

O capital humano constitui o núcleo pulsante de qualquer empresa. Sob a ótica do ESG, o tratamento ético dos colaboradores e o investimento em seu desenvolvimento são considerados não apenas atos de boa-fé, mas estratégias robustas para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e sustentável. Na dimensão da governança (G), práticas éticas e transparentes e GP são igualmente essenciais. A gestão de pessoas deve ser orientada pela integridade, promovendo equidade salarial, transparência nas decisões e responsabilidade corporativa. Este compromisso com uma governança ética não apenas fortalece a reputação organizacional, mas também estabelece uma base sólida para o crescimento a longo prazo (Carvalho, 2024)

É importante reconhecer que a implementação eficaz do ESG na gestão de pessoas não é isenta de desafios. Entretanto, cada obstáculo superado representa uma oportunidade para reafirmar o compromisso com um futuro mais sustentável e ético. A integração bem-sucedida do ESG na gestão de pessoas não deve ser vista apenas como uma tendência, mas como uma necessidade premente para organizações que buscam excelência humana e sucesso duradouro.

Adotar uma abordagem ESG na gestão de pessoas não se configura apenas como uma estratégia, mas como uma evolução necessária para construir organizações que não apenas prosperem no âmbito dos negócios, mas que também contribuam de forma positiva para a sociedade e o meio ambiente (Carvalho, 2024).

A seguir, são apresentados alguns dos principais aspectos do envolvimento do RH nesse processo (Ruffato; Camargo, 2024):

- **Recrutamento e Seleção:** assegurar que o processo seletivo considere os critérios relacionados ao ESG, buscando candidatos que compartilhem os valores da empresa em relação a essas práticas. Isso pode envolver a avaliação do ajuste cultural, considerando as experiências dos candidatos em sustentabilidade, diversidade e governança.
- **Desenvolvimento de Colaboradores:** promover a conscientização e o entendimento das práticas de ESG entre os colaboradores, por meio de programas de treinamento e desenvolvimento que abordem questões pertinentes ao ESG. É fundamental que os funcionários sejam informados sobre a importância dessas práticas e sobre suas contribuições para os objetivos organizacionais.
- **Criação de uma Cultura ESG:** envolve a promoção da diversidade, inclusão e equidade dentro da empresa. O departamento deve liderar iniciativas que visem criar um ambiente de trabalho inclusivo e igualitário, no qual todos os colaboradores se sintam valorizados.
- **Relatórios e Conformidade:** envolve coletar dados relevantes relacionados ao ESG e preparar relatórios destinados à alta administração e às partes interessadas. Esses relatórios devem ser precisos, transparentes e abrangentes. Além disso, deve garantir que a empresa esteja em conformidade com as normas pertinentes ao ESG.

Por fim, pode-se dizer que sem a área de GP envolvida diretamente, a empresa dificilmente conseguirá implementar de maneira sólida as políticas e práticas de ESG de modo a construir uma verdadeira cultura de sustentabilidade. Porém, cabe destacar que será um grande desafio para a área como um todo, motivo pelo qual poucas empresas conseguem esse alinhamento perfeito, conforme será apresentado no estudo de caso a seguir.

5 PESQUISA

O objetivo deste estudo foi identificar os impactos das práticas de Gestão de Pessoas alinhadas às políticas ESG, na busca por diretrizes para uma implementação bem-sucedida do ESG por meio de políticas e práticas de Gestão de Pessoas voltadas para unificação dos valores, engajamento dos colaboradores, reputação e competitividade.

Dessa forma, optou-se por analisar as práticas de ESG declaradas publicamente de uma empresa de seguros, a BrasilSeg. Trata-se de uma das líderes no setor de seguros e previdência no Brasil, representa um exemplo notável de adaptação e inovação. O compromisso da empresa com as práticas Ambientais, Sociais e de Governança (ASG) tem se destacado como um diferencial competitivo, refletindo uma tendência global em que investidores e *stakeholders* valorizam cada vez mais a responsabilidade corporativa.

Este estudo de caso permitirá analisar a implementação e os impactos das práticas ASG na Brasilseg, evidenciando como a empresa tem integrado esses princípios em sua estratégia operacional e de negócios. Este estudo explora como a Brasilseg tem se posicionado frente aos desafios e oportunidades proporcionados pela incorporação de práticas sustentáveis e responsáveis, avaliando os efeitos sobre sua performance financeira, reputação e engajamento com os *stakeholders*.

Para alcançar uma compreensão abrangente, serão examinadas as políticas e iniciativas da Brasilseg em relação aos três pilares do ASG: o ambiental, o social e o de governança. Também será considerado e analisado o impacto dessas práticas na inovação dentro da empresa, especialmente em como elas têm influenciado o desenvolvimento de novos produtos e soluções no setor de seguros. Ao final, o estudo trará *insights* sobre como a Brasilseg não apenas se ajustou às expectativas de um mercado em evolução, mas também se posicionou como um exemplo de liderança em práticas corporativas sustentáveis no Brasil.

Assim, as informações serão apresentadas em grupos de assunto para que se possa fazer uma melhor análise e entendimento das ações da empresa.

Compromissos da Brasilseg com o ASG

A Brasilseg, lidera a agenda ASG (Ambiental, Social e Governança) na empresa, em colaboração com a Diretoria de Riscos. A governança ASG é implementada em todos os níveis da organização, desde o Conselho de

Administração até os colaboradores, com o objetivo de integrar a sustentabilidade nas decisões de negócios e nas interações com *stakeholders*.

Em 2023, seguiu aprimorando suas práticas de sustentabilidade, adaptando-se à Circular 666/2022 da Susep e implementando sua Política de Sustentabilidade com 17 diretrizes ASG, que abrangem temas como gestão ambiental, ética e gestão de riscos. Para envolver seus colaboradores, foi criado o selo ASG "Nosso Jeito Brasilseg para Mudar o Mundo", que incentiva ações internas voltadas para ASG.

A empresa também promove a transparência ASG, com 212 reuniões de governança realizadas em 2023, além de treinamentos e comunicação constante com os colaboradores sobre o tema. No âmbito financeiro, foram emitidos R\$ 17,1 bilhões em prêmios, com mais de 4,8 milhões de clientes e 9,1 milhões de apólices ativas em diferentes segmentos. O Net Promoter Score (NPS) variou entre 31,8 e 61,5 entre os segmentos, e a sinistralidade total foi de 27,4%.

Agenda ASG Brasilseg

A Agenda ASG da BB Seguridade visa integrar aspectos ambientais, sociais e de governança à estratégia, processos e negócios da empresa, assegurando sua resiliência e crescimento sustentável. A agenda contempla a gestão ativa de riscos, oportunidades e impactos socioambientais. Tanto a *holding* quanto suas subsidiárias desenvolvem suas próprias agendas ASG, orientadas por compromissos públicos, como o Pacto Global, Política de Segurança de Informação (PSI) e *Principles for Responsible Investment* (PRI), e apoiadas pela BB Seguridade por meio de seus representantes em órgãos de governança.

O Comitê ASG da BB Seguridade é responsável por assessorar a diretoria na implementação e supervisão de ações relacionadas à ASG. As responsabilidades são distribuídas entre áreas técnicas por meio da Base de Processos (BP), que define papéis, responsabilidades e competências.

O Plano de Ação ASG para 2024 tem foco em ações estruturantes:

- Ambiental: Adesão ao *Greenhouse Gas* (GHG) Protocol e conclusão do inventário de emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE).
- Social: Implementação de políticas de diversidade e capacitação ASG para a alta administração e corpo funcional.
- Governança: Revisão de processos internos e implementação de uma Política de Sustentabilidade.

Em 2023, o Comitê ASG, com o apoio da diretoria, propôs a inclusão de uma Agenda ASG bianual (2024-2025), composta por 32 ações e 60 indicadores, alinhada ao objetivo estratégico de "Ser Leve, Eficiente e Sustentável". A expectativa é que 80% das ações planejadas sejam concluídas até 2024, com impacto direto na remuneração variável de todos os colaboradores, da alta administração ao corpo técnico.

Este plano busca aprimorar a transparência e credibilidade das informações divulgadas aos *stakeholders* e reforçar o compromisso da BB Seguridade com a sustentabilidade corporativa.

Brasilseg – Ambiental

Os aspectos ambientais da Brasilseg, com foco em três áreas principais:

1. Gestão Ambiental:

- Sistema de Gestão Ambiental (SGA): implementar e expandir a gestão ambiental da empresa conforme a norma *International Organization for Standardization (ISO) 14001*, abrangendo mais unidades e processos.
- Gestão de Resíduos: monitorar e mitigar os resíduos perigosos e não perigosos gerados pela empresa.
- Recursos Naturais: preservar e restaurar o meio ambiente sempre que possível.
- Legislação: acompanhar e ajustar os processos da empresa conforme mudanças em leis e regulamentos ambientais.

2. Mudanças Climáticas:

- Seguir boas práticas relacionadas às mudanças climáticas, com base nos acordos internacionais - Conferência das Partes(COPs).
- Reduzir as emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), visando aumentar a eficiência do negócio e reduzir a pegada de carbono.
- Avaliar riscos climáticos e mitigar possíveis impactos nas operações da empresa.

3. Ampliação do Portfólio Ambiental:

- Incorporar aspectos ambientais no desenvolvimento de novos produtos e serviços, além de revisar os processos internos para adequá-los às práticas sustentáveis.

Brasilseg – Social

Os aspectos sociais da atuação da Brasilseg, com foco em diversas áreas:

1. Capital Humano:

- Direitos Humanos: Promover um ambiente de trabalho respeitoso, inclusivo e diverso, combatendo qualquer forma de discriminação.
- Diversidade e Inclusão: Incentivar a presença de grupos minoritários (mulheres, negros, pessoas com deficiência e LGBTQIA+) em cargos de liderança e no quadro geral de colaboradores.
- Associação Sindical: Garantir liberdade de associação sindical e manter diálogo construtivo com as entidades representativas.
- Treinamento e Desenvolvimento: Promover programas de capacitação e disseminar temas ASG para lideranças e áreas corporativas.
- Atração e Retenção: Investir na formação e retenção de talentos para garantir um ambiente saudável e produtivo.
- Saúde e Segurança: Focar na prevenção de acidentes e promover qualidade de vida e bem-estar entre os colaboradores.

2. Ampliação do Portfólio Social:

- Incorporar atributos sociais em novos produtos, serviços e coberturas, promovendo a universalização do seguro e acesso a novos mercados.

3. Cadeia de Valor:

- Fortalecer o relacionamento com fornecedores, priorizando aqueles alinhados às questões ASG e combatendo práticas como trabalho infantil e trabalho análogo à escravidão.

4. Responsabilidade Social:

- Investir em projetos socioculturais e educativos, especialmente nas áreas de educação financeira e ambiental, promovendo desenvolvimento sociocultural e engajamento voluntário dos colaboradores.

5. Educação Financeira:

- Promover a universalização do seguro e a educação financeira, oferecendo informações claras e acessíveis aos clientes e *stakeholders*, contribuindo para o desenvolvimento social e expansão do mercado.

Brasilseg – Governança

Aspectos de Governança da Brasilseg, tem foco em várias áreas importantes:

1. Ética: promover uma cultura de ética, integridade e transparência, com base em códigos, políticas e normas.
2. Governança em ASG: integrar temas ASG no planejamento estratégico, desenvolver métricas de desempenho e reportar os resultados das iniciativas ASG aos órgãos competentes.
3. Transparência: reportar práticas e resultados ASG de forma clara e publicar o Relatório de Sustentabilidade seguindo o modelo *Global Reporting Initiative* (GRI).
4. Gestão de Riscos de Sustentabilidade: considerar tendências sociais, ambientais e climáticas na gestão de riscos e subscrição de seguros.
5. Jornada do Cliente: garantir excelência no atendimento ao cliente, personalizando soluções e monitorando a qualidade dos serviços.
6. Inovação: investir em canais digitais e fomentar a inovação nos produtos e serviços considerando temas ASG.
7. Desempenho Econômico e Responsabilidade Fiscal: garantir rentabilidade com crescimento sustentável e cumprimento das obrigações fiscais.
8. Privacidade de Dados: proteger dados pessoais conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo a segurança da informação.
9. Investimento: aplicar recursos financeiros com base em critérios de ética e responsabilidade, integrando aspectos ASG nas decisões de investimento.

Esses pilares refletem o compromisso da Brasilseg com uma governança responsável, ética e voltada para a sustentabilidade e inovação.

Selo ASG

No contexto das ações vinculadas à agenda ASG, a Brasilseg promoveu o curso sobre os ODS, oferecido por meio da plataforma da Universidade Corporativa. Esse curso permitiu que os colaboradores adquirissem conhecimentos sobre como contribuir para a implementação das diretrizes dos 17 ODS. Em 2023, a Brasilseg manteve a prática de reconhecimento de iniciativas internas por meio do Selo ASG, divulgando as conquistas dos colaboradores em múltiplos canais de comunicação, reforçando o compromisso da empresa com a sustentabilidade.

A fim de disseminar e fortalecer a cultura organizacional, a empresa lançou um programa-piloto de formação de influenciadores de comunicação interna. O objetivo desse programa é testar sua eficácia para que esses influenciadores possam contribuir de forma significativa para o engajamento dos colaboradores.

Outro avanço relevante foi a expansão do uso da inteligência artificial no processo de captação de novos talentos. A Brasilseg utiliza uma plataforma de recrutamento baseada em tecnologia de inteligência artificial, o que tem possibilitado à empresa atrair colaboradores mais alinhados à sua cultura organizacional. Em média, a empresa consegue preencher **80% das vagas em até 30 dias**, evidenciando sua forte atratividade no mercado.

Resultados

A evolução das políticas e ações da Brasilseg foi demonstrada por uma pesquisa interna realizada em 2023, que avaliou as práticas e benefícios da Política de Gestão de Pessoas. A pesquisa revelou um índice de favorabilidade superior a 90%, indicando o alinhamento das práticas da empresa com seu objetivo de manter um time de colaboradores altamente engajados e motivados.

Outro indicador do sucesso da gestão de pessoas da Brasilseg foi a conquista de prêmios relevantes. Em 2023, a empresa foi agraciada com a certificação *Top Employers Brasil*, que reconhece as melhores práticas na área de gestão de pessoas. A Brasilseg foi a única seguradora brasileira a receber essa certificação em 2023, sendo uma das 111 seguradoras reconhecidas globalmente, e uma das 9 empresas na América Latina a obter esse reconhecimento.

Adicionalmente, pelo quarto ano consecutivo, a Brasilseg foi destacada como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, por meio da premiação *Great Place to Work (GPTW)*. A companhia manteve seu certificado após a realização de uma pesquisa interna com os colaboradores, que avaliaram diversos aspectos da rotina empresarial e das características de cada departamento.

Por fim, sugere-se como possibilidades de melhoria:

1. Fortalecimento da Integração ASG nas Políticas de Investimentos

- **Desenvolvimento de Diretrizes Claras:** Elaborar e formalizar políticas de investimento que incluam critérios específicos de ASG. A criação de um comitê de investimentos responsável por avaliar e monitorar esses critérios pode assegurar uma abordagem mais estruturada.

- **Treinamento para Gestores:** Proporcionar capacitação contínua para gestores de investimentos, com foco nas melhores práticas de avaliação ASG e nos impactos sociais e ambientais das decisões de investimento.

2. Ampliação da Transparência e Comunicação

- **Relatórios ASG Detalhados:** Publicar relatórios de sustentabilidade que detalhem não apenas os resultados, mas também os processos e critérios usados na avaliação ASG. Isso pode incluir a metodologia usada para medir o impacto social e ambiental.
- **Engajamento com Stakeholders:** Realizar reuniões regulares com *stakeholders* para discutir os avanços e desafios relacionados às práticas ASG, promovendo um diálogo aberto e construtivo.

3. Aprimoramento da Cultura Organizacional

- **Programas de Diversidade e Inclusão:** Ampliar iniciativas que promovam a diversidade e inclusão, estabelecendo metas claras para a contratação e promoção de grupos sub-representações em todos os níveis da empresa.
- **Reconhecimento de Contribuições:** Continuar a fortalecer o Selo ASG e expandir os programas de reconhecimento, incentivando os colaboradores a implementarem práticas inovadoras e sustentáveis em suas atividades diárias.

4. Fortalecimento da Gestão de Riscos

- **Avaliação de Riscos Climáticos:** Realizar avaliações regulares de riscos climáticos e socioambientais, integrando esses dados nas estratégias de gestão de riscos da empresa.
- **Planos de Mitigação:** Desenvolver e implementar planos de mitigação de riscos com base nas avaliações realizadas, promovendo ações proativas para reduzir impactos negativos.

5. Expansão do Portfólio de Produtos Sustentáveis

- **Desenvolvimento de Novos Produtos:** Criar produtos e serviços que atendam às demandas de consumidores por opções sustentáveis, como seguros que ofereçam benefícios para práticas ambientais ou sociais.
- **Educação Financeira:** Intensificar programas de educação financeira que ajudem os clientes a entenderem a importância de investimentos responsáveis e sustentáveis.

6. Utilização de Tecnologia e Inovação

- **Inteligência Artificial para Análise ASG:** ampliar o uso de tecnologias de inteligência artificial não apenas na captação de talentos, mas também na análise de riscos e oportunidades ASG, utilizando ferramentas de data *analytics* para aprimorar a tomada de decisão.
- **Plataformas de Colaboração:** criar plataformas digitais que incentivem a colaboração entre os colaboradores para a troca de ideias sobre práticas sustentáveis e inovação dentro da empresa.

7. Monitoramento e Avaliação Contínua

- **Indicadores de Desempenho ASG:** estabelecer indicadores de desempenho que permitam monitorar continuamente o progresso das iniciativas ASG, permitindo ajustes conforme necessário.
- **Feedback Regular:** implementar um sistema de *feedback* regular que permita aos colaboradores expressar suas opiniões sobre as práticas ASG, contribuindo para uma melhoria contínua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar os impactos das práticas de Gestão de Pessoas alinhadas às políticas ESG, na busca por diretrizes para uma implementação bem-sucedida e por meio de políticas e práticas voltadas para unificação dos valores, engajamento dos colaboradores, reputação e competitividade.

A pesquisa revelou que a área de Recursos Humanos é fundamental para o fortalecimento dos pilares ESG, especialmente em relação ao engajamento dos colaboradores, à promoção de uma cultura organizacional sustentável e à melhoria da imagem e da competitividade empresarial.

Por meio da análise documental das informações disponibilizadas no site da empresa estudada, foi possível entender que a Brasilseg implementa práticas ESG de maneira estratégica, buscando integrar sustentabilidade, responsabilidade social e governança em todas as suas operações. A empresa adota iniciativas que vão desde a gestão ambiental e social até a governança ética e transparente, mostrando que a aplicação desses princípios pode contribuir para a inovação, o engajamento dos *stakeholders* e o fortalecimento da reputação corporativa. Observou-se que a Brasilseg utiliza o ESG como um diferencial competitivo, refletindo uma tendência global em que a responsabilidade corporativa agrega valor e favorece o desempenho financeiro.

O futuro do ESG é promissor, mas requer um esforço contínuo de todas as partes envolvidas. Empresas precisam continuar evoluindo suas práticas e reportando de forma transparente suas iniciativas. Investidores precisam educar-se sobre os benefícios e riscos associados ao tema, e os reguladores precisam criar um ambiente que favoreça a adoção de práticas sustentáveis e de boa governança.

Em última análise, o ESG não é apenas uma tendência passageira, mas uma mudança fundamental na forma como as empresas operam e criam valor. Com um foco renovado em sustentabilidade e governança, o Brasil tem a oportunidade de liderar pelo exemplo e inspirar outras nações a seguirem o mesmo caminho. A próxima década será crucial para definir o sucesso dessas iniciativas e garantir um futuro próspero para as próximas gerações. A adoção dessas práticas não apenas mitiga riscos, mas também cria oportunidades de crescimento e inovação, estabelecendo um novo padrão de excelência corporativa.

Por fim, este estudo teve como limitações o fato de não abranger uma análise prática direta em empresas de diferentes setores econômicos, o que poderia enriquecer a compreensão dos desafios e particularidades da implementação do ESG em contextos variados. Além disso, o estudo foi baseado principalmente em fontes documentais e bibliográficas, não incluindo entrevistas com gestores ou colaboradores diretamente envolvidos.

Assim, sugere-se que pesquisas futuras explorem uma abordagem mais ampla e diversificada, envolvendo estudos de campo em organizações de diferentes portes e setores. Seria também enriquecedor analisar o impacto das práticas ESG no longo prazo, observando sua influência sobre a cultura organizacional e os resultados financeiros ao longo dos anos.

REFERÊNCIAS

ABRINQ. Entenda o conceito ESG. **Fundação Abrinq**. 2021. Disponível em: <<https://www.fadc.org.br/noticias/entenda-o-conceito-ESG>>. Acesso em: 17 set. 2024.

AMCHAM. 71% das empresas brasileiras adotam práticas ESG, aponta pesquisa da Amcham Brasil. **Amcham** 2024. Disponível em: <<https://www.amcham.com.br/noticias/71-das-empresas-brasileiras-adotam-praticas-esg-aponta-pesquisa-da-amcham-brasil>>. Acesso em 10 out. 2024.

CALLENBACH, Ernest. **Ecotopia: a terra da ecologia radical**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1993.

CÂMARA, Luís, M. de A. Uma base para os pilares ESG: indicadores e regulamentação com ferramentas para superar o *greenwashing*. **Controle Externo**. Belo Horizonte. 2023. Disponível em: <<https://atrimon.org.br/wp-content/uploads/2023/06/Revista-Controle-Externo.pdf#page=99>>. Acesso em: 18 ago. 2024

CARVALHO, Maurício, C. 2024: O ano do ESG no Brasil em 5 pontos. **Plataforma MelhorRH**. 2024. Disponível em: <<https://melhorrh.com.br/2024-o-ano-do-esg-no-brasil-em-5-pontos/>>. Acesso em: 23 out. 2024.

CARVALHO, Fernanda de. **ESG: entendendo o seu significado e origem**. 2023. Disponível em: <<https://portaldoesg.com.br/esg-entendendo-o-seu-significado-e-origem/>>. Acesso em: 21 out. 2024.

CARVALHO, Fernanda de. **Tendências e iniciativas em ESG**. 2023. Disponível em: <<https://portaldoesg.com.br/tendencias-e-iniciativas-em-esg/>>. Acesso em: 21 out. 2024.

CARVALHO, Fernanda de. **ESG: entendendo o seu significado e origem**. 2023. Disponível em: <<https://portaldoesg.com.br/esg-entendendo-o-seu-significado-e-origem/>>. Acesso em: 21 out. 2024.

CFC. Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade (CBPS). **Conselho Federal de Contabilidade (CFC)**. Disponível em: <<https://cfc.org.br/comite-brasileiro-de-pronunciamentos-de-sustentabilidade-cbps/>>. Acesso em: 23 out. 2024.

CHAVES, Adriana. ESG e o papel da área de Gestão de Pessoas. **Mundo RH**. 2024. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/esg-e-o-papel-da-area-de-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 18 set. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

ESCOLA ABERTA. Qual a relação entre ODS e ESG? **Escola Aberta do Terceiro Setor**. S/d. Disponível em: <<https://www.escolaaberta3setor.org.br/qual-a-relacao-entre-ods-e-esg/>>. Acesso em: 4 set. 2024.

GOV.BR. Empresa Pró-ética. **Controladoria Geral da União**. S/d. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica>>. Acesso em: 10 out. 2024.

IDESG. O que é ESG e por que é importante para as empresas? **Instituto de Desenvolvimento de Sustentabilidade e Governança**. 2023. Disponível em: <https://idesg.org.br/2023/11/16/o-que-e-esg-e-por-que-e-importante-para-as-empresas/>. Acesso em: 17 set. 2024.

NEDER, Juliana F. **Estudo dos pilares de ESG - Environmental, Social and Governance – no contexto das empresas brasileiras**. Trabalho de Conclusão de Curso. Graduação em Engenharia de Produção. Universidade De Brasília, 2022. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/35089/1/2022_JulianaFinageivNeder_tcc.pdf

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Sobre o nosso trabalho para alcançarmos os objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil. **NUB**. S/d. Disponível: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 17 set. 2024.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. Who Cares Wins: Relatório sobre ESG e sua importância. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/esg/>>. Acesso em: 17 set. 2024.

RUFFATO, Róger; CAMARGO, Nágela A. ESG: o que é, vantagens e o papel do RH na implantação. **Metadados**. 2024. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/esg>>. Acesso em: 18 set. 2024.

SEBRAE. Como adotar práticas de ESG e se tornar uma marca responsável. **Sebrae**. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-adotar-praticas-esg-e-se-tornar-uma-marca-responsavel,59b04dadbe612810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em 03 jun 2024.

SELOODS. Objetivos de desenvolvimento sustentável. **SeloODS**. s/d. Disponível em: <<https://www.seloods.org/objetivos-de-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>>. Acesso em: 8 set. 2024.

SEBRAE. O que é sustentabilidade empresarial? **Sebrae**. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-sustentabilidade-empresarial,3062188fb2c67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 20 set. 2024.

TCESP. ODS. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. **Observatório do futuro**. S/d. Disponível em: <<https://www.tce.sp.gov.br/observatorio/ods#:~:text=Os%20Objetivos%20de%20Desenvolvimento%20Sustent%C3%A1vel,e%20prote%C3%A7%C3%A3o%20ao%20meio%20ambiente>>. Acesso em: 25 ago. 2024.

TV SENADO. O que é ESG ou ASG? Entenda a sigla que identifica boas práticas empresariais **TV SENADO**. 2022. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/tv/programas/cidadania-1/2022/09/o-que-e-esg-ou-asg-entenda-a-sigla-que-identifica-boas-praticas-empresariais>>. Acesso em: 20 set. 2024.