

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS E DECISÃO ESTRATÉGICA EM ESG: UM  
OLHAR SISTÊMICO SOBRE OS PROCESSOS DECISÓRIOS PARA ALÉM DOS  
DADOS E MÉTRICAS**

ANDRÉ BRACCIALI\*

\*andrebracciali@usp.br | (15) 996-665-548

Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ticiane Braga De  
Vincenzi

São Paulo/SP  
2025

## 1. INTRODUÇÃO

### Contextualização

As políticas ESG (Environmental, Social and Governance) passaram a orientar decisões organizacionais nas últimas décadas, com o objetivo de integrar critérios ambientais, sociais e de governança às estratégias institucionais. Um dos principais marcos desse processo foi o relatório “Who Cares Wins” da ONU (2004), elaborado com o apoio de instituições financeiras internacionais, que recomendou a inclusão desses fatores na análise de riscos e oportunidades para investidores. Na sequência, os Princípios para o Investimento Responsável (UN PRI, 2006) e índices como o FTSE4Good e o Dow Jones Sustainability consolidaram benchmarks para avaliação ESG.

Nas últimas décadas, contudo, essas políticas passaram a ser contestadas. Algumas organizações revisaram ou descontinuaram compromissos ESG, citando pressões políticas, riscos reputacionais e conflitos com acionistas. Esse movimento, identificado como “backlash<sup>1</sup> ESG”, desafia a legitimidade institucional dessas práticas e tem sido analisado como reação simbólica e ideológica à crescente visibilidade do tema (Gillan *et al.*, 2021; Raghunandan; Rajgopal, 2022; The Conference Board, 2025; Kishan; Hanfi Brogger, 2025).

Pesquisas longitudinais indicam que controvérsias envolvendo ESG impactam negativamente o valor de mercado das empresas, sobretudo quando há contradições entre discurso institucional e práticas efetivas (Passos; Campos-Rasera, 2023). A exposição pública e a demanda por transparência, embora centrais para a lógica ESG, podem intensificar essas contradições e gerar retrações estratégicas.

Um exemplo ilustrativo é o piloto da semana de quatro dias no Brasil (2023–2024), com 19 organizações e cerca de 250 colaboradores. Mesmo diante de resultados positivos em desempenho e bem-estar — como aumento de receita (72 %), lucro (63,6 %) e melhorias em saúde mental e física — apenas 46,2 % das empresas optaram por tornar o modelo permanente (4 Day Week Brazil, 2024, 2025). O restante mencionou resistências culturais, dúvidas sobre legitimidade institucional e desafios operacionais. O caso revela que os dados, por mais positivos que sejam, não operam isoladamente no processo decisório organizacional.

Esse tipo de dissociação entre resultado objetivo e decisão efetiva tem sido explorado por Brunsson (1989), que propôs uma separação entre discurso, decisão e ação como mecanismos adaptativos frente a demandas contraditórias. De modo complementar, a Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann (2000) concebe as organizações como sistemas autopoieticos que operam com base em decisões comunicacionais. As decisões são condicionadas por estruturas internas — programas normativos, estratégicos e operacionais — que interpretam seletivamente as pressões externas. Quando essas pressões desafiam a coerência simbólica do sistema, surgem zonas de fricção entre funcionalidade interna e legitimidade externa.

Nesse sentido, políticas ESG são entendidas não apenas como instrumentos técnicos ou respostas regulatórias, mas como constructos institucionais e simbólicos, estabilizados por comunicações reiteradas (Gond *et al.*, 2017; Schneider, 2001). A

---

<sup>1</sup> Segundo o Cambridge Dictionary, “backlash” refere-se a um sentimento forte entre um grupo de pessoas em reação a uma mudança ou eventos recentes na sociedade ou na política.

decisão de manter ou abandonar essas políticas envolve a construção de sentido organizacional frente a um ambiente normativo ambíguo.

A partir desse impasse, o presente estudo busca investigar por que e como algumas organizações mantêm seu compromisso com políticas ESG, mesmo diante de pressões externas e ausência de estímulos objetivos. Supõe-se que tal decisão envolve dimensões simbólicas, comunicacionais e sistêmicas que extrapolam os dados tradicionais de desempenho. Trata-se, portanto, de compreender as dinâmicas organizacionais que sustentam a resiliência institucional dessas políticas, contribuindo para um entendimento mais profundo sobre o papel do processo de tomada de decisão organizacional no campo da sustentabilidade.

Neste contexto, percebe-se um fenômeno onde a dinâmica organizacional não tem dados e métricas como elemento isolado no processo de tomada de decisão. Diante disso, formula-se o seguinte problema de pesquisa: *O que leva organizações a manter o compromisso com políticas ESG para além de justificativas baseadas em dados e métricas, e como esse compromisso é sustentado diante de um cenário de crescente desmonte dessas políticas?*

## Objetivo Geral

Compreender o que, além dos dados e métricas de ESG, influencia o processo de tomada de decisão organizacional para manter o compromisso com políticas ESG nas dimensões ambiental, social e de governança em contextos de tensão e desmonte dessas políticas.

## Objetivos específicos

1. Identificar que fatores influenciam a decisão organizacional de manter o compromisso com políticas ESG, para além dos dados e métricas disponíveis na organização.
2. Descrever como esses fatores se manifestam em cada uma das dimensões ESG — ambiental, social e governança — à luz da teoria dos sistemas sociais.
3. Explicar como os fatores identificados contribuem para a manutenção do compromisso com políticas ESG e propor recomendações estratégicas.

## Justificativa e contribuições da pesquisa

A intensificação de tensões em torno da manutenção de políticas ESG tem produzido dilemas estratégicos que não se explicam unicamente por métricas de desempenho ou requisitos regulatórios. Casos recentes revelam que, mesmo quando iniciativas sustentáveis apresentam resultados positivos em produtividade, saúde organizacional e retorno financeiro, ainda assim encontram resistência interna e externa (4 Day Week Brazil, 2024). Esse paradoxo é agravado por movimentos de *backlash* ESG que associam tais políticas a vieses ideológicos ou riscos reputacionais, pressionando organizações a reavaliar seus compromissos (Gillan *et al.*, 2021; Raghunandan; Rajgopal, 2022; Nchako; Benjamin, 2025; Son; Suh, 2024).

A literatura recente aponta que o aumento da exposição pública e da transparência institucional, em vez de consolidar o engajamento ESG, pode acirrar contradições entre o discurso e a prática — sobretudo quando a legitimidade simbólica

das ações é frágil (Passos; Campos-Rasera, 2023; Niño; Páez, 2024). Nessas condições, a adesão formal a políticas ESG não garante sua implementação contínua, revelando a importância de analisar os elementos simbólicos e institucionais que sustentam essas decisões.

A presente pesquisa contribui ao buscar interpretar essas decisões organizacionais com base em dimensões simbólicas, comunicacionais e institucionais, afastando-se de explicações puramente instrumentais. A investigação está ancorada na teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann, que permite compreender como organizações constroem sentido e tomam decisões a partir de estruturas comunicacionais internas em constante interação com expectativas ambientais e sociais (Luhmann, 2000).

Do ponto de vista prático, os achados esperados podem fornecer subsídios para organizações que buscam sustentar políticas ESG em cenários marcados por questionamento público, polarização ideológica ou descontinuidade institucional. A análise proposta pretende auxiliar gestores na formulação de estratégias simbólicas e comunicacionais voltadas à resiliência institucional dessas políticas, considerando desafios que transcendem os indicadores tradicionais de curto prazo.

Em termos sociais, a pesquisa também oferece contribuição relevante ao lançar luz sobre os mecanismos que sustentam decisões organizacionais orientadas por compromissos sustentáveis, mesmo na ausência de incentivos imediatos. Com isso, amplia-se o debate sobre o papel das organizações na promoção do bem-estar coletivo e da responsabilidade socioambiental, a partir de uma lente que considera tanto pressões externas quanto processos internos de autodefinição institucional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Políticas ESG nas organizações: história, controvérsias e legitimação institucional**

A noção de responsabilidade socioambiental antecede o surgimento do termo ESG e está presente em debates desde meados do século XX. Howard Bowen (1953), ao introduzir a ideia de responsabilidade social da empresa, e Freeman (1984), com sua teoria dos stakeholders, estabeleceram marcos conceituais para ampliar o papel da empresa na sociedade. Ambos os autores contribuíram para deslocar o foco exclusivo no lucro, introduzindo noções de accountability social e múltiplos públicos de interesse.

Nos anos 1970, a questão ambiental ganhou centralidade com documentos como "The Limits to Growth" (Meadows et al., 1972), a Conferência de Estocolmo (1972) e, mais tarde, o Relatório Brundtland (1987). Esses eventos consolidaram a sustentabilidade como uma pauta estratégica para empresas e governos, reforçando a interdependência entre desenvolvimento econômico, equilíbrio ambiental e justiça social. Essa discussão também encontrou eco na literatura organizacional, especialmente em abordagens críticas sobre crescimento econômico e limites planetários.

A proposta de Carroll (1991), com a pirâmide da responsabilidade social corporativa, estruturou as responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas como níveis hierárquicos. Seu modelo se tornou uma referência importante na normatização das obrigações empresariais, sendo frequentemente associado a estratégias de responsabilidade social corporativa. Já John Elkington (1997), ao introduzir o conceito de "Triple Bottom Line", avançou ao propor a inclusão das

dimensões social e ambiental como pilares de avaliação do desempenho organizacional.

Esses modelos estimularam a criação de instrumentos como balanços socioambientais, auditorias de sustentabilidade e certificações ambientais, como a ISO 14000. A partir dos anos 2000, o termo ESG foi formalizado pelo relatório "Who Cares Wins" (Pacto Global da ONU, 2004), elaborado com a participação de instituições financeiras internacionais. Essa formalização teve importante papel ao consolidar o ESG como critério de análise para investidores e fundos de impacto.

Os Princípios para o Investimento Responsável (PRI, 2006), também promovidos pela ONU, fortaleceram essa diretriz no setor financeiro global. A partir daí, surgiram índices de avaliação ESG, como o FTSE4Good e o Dow Jones Sustainability Index, que passaram a funcionar como benchmarks de desempenho organizacional em relação a critérios ambientais, sociais e de governança. Com isso, o ESG foi institucionalizado como um referencial técnico e simbólico.

A partir de 2010, o campo se diversificou. Estudos como os de Clark et al. (2015) e Friede, Busch e Bassen (2015) investigaram a correlação entre práticas ESG e performance financeira, sugerindo que empresas com melhor desempenho nesses critérios apresentam menor risco e melhor retorno no longo prazo. Em paralelo, autores como Gray (2010) e Scherer e Palazzo (2011) desenvolveram críticas ao caráter simbólico do ESG, alertando para o risco de que tais práticas sejam adotadas de maneira superficial ou como estratégia de reputação.

Autores como Hahn et al. (2015) e Bebbington et al. (2014) apontaram os dilemas normativos envolvidos na implementação do ESG, indicando que a busca por legitimidade pode gerar paradoxos organizacionais. Nesse cenário, a noção de "políticas ESG" surge como categoria analítica voltada a investigar como os princípios ESG são internalizados nas organizações por meio de compromissos, rotinas e decisões estruturadas (Gond et al., 2018; Crilly, 2017).

Estudos empíricos recentes têm se dedicado a examinar essa internalização em diferentes setores. Farias e Ataíde (2021) exploraram os desafios de aplicação de políticas ESG no agronegócio brasileiro, enquanto Freire (2022) analisou as autarquias públicas. Enricone (2023) e Oliveira e Costa (2022) destacaram os condicionantes institucionais e simbólicos da adoção de práticas ESG, e Costa e Cunha (2022) demonstraram a articulação entre normativas externas e estruturas decisórias internas.

Mesmo com essa expansão institucional, a última década foi marcada por crescentes controvérsias em torno do ESG. O chamado "backlash ESG" refere-se a reações contrárias à sua implementação, muitas vezes motivadas por críticas à suposta imposição de agendas ideológicas ou restrição à liberdade de mercado (Passos & Campos-Rasera, 2023; Gilley, 2022). Esse movimento ganhou força nos Estados Unidos a partir de 2018, resultando em legislações estaduais como as do Texas e da Flórida, que restringem o uso de critérios ESG em fundos públicos (Morningstar, 2023).

Além disso, críticas sobre a ausência de padronização, a dificuldade de mensuração de impactos reais e acusações de práticas como greenwashing e social washing (Christensen et al., 2021; Gond et al., 2023) reforçam o caráter ambíguo das políticas ESG. Para Amis et al. (2023), o ESG constitui um campo de disputa simbólica e política. Estudos brasileiros, como o de Passos e Campos-Rasera (2023), demonstram que essas controvérsias refletem diferentes interpretações sobre responsabilidade socioambiental entre empresas, Estado e sociedade.

## 2.2A Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann como lente analítica das organizações

A teoria organizacional foi marcada, ao longo do século XX, por distintas abordagens sobre o papel das instituições na sociedade. Max Weber (1922) concebeu a burocracia como modelo racional-legal baseado em regras formais e impessoalidade. Chester Barnard (1938) propôs a organização como sistema de cooperação sustentado pela comunicação e autoridade simbólica. Herbert Simon (1947), por sua vez, destacou os limites cognitivos e informacionais da racionalidade, inaugurando uma visão contingente e processual da tomada de decisão.

Nas décadas seguintes, ganharam força as abordagens sistêmicas. A Teoria Geral dos Sistemas, formulada por Bertalanffy (1968), compreendeu as organizações como sistemas abertos em constante troca com o ambiente. A Teoria Contingencial (Lawrence & Lorsch, 1967) reforçou a ideia de que não há estrutura organizacional ideal, e que a eficácia depende da complexidade e variabilidade ambiental. Essas correntes consolidaram uma visão adaptativa e ecológica das organizações.

A Nova Teoria Institucional, nos anos 1970, deslocou o foco da eficiência técnica para a legitimidade simbólica. Meyer e Rowan (1977) argumentaram que muitas práticas organizacionais são adotadas como respostas formais a pressões institucionais, mais do que por sua funcionalidade real. DiMaggio e Powell (1983) introduziram o conceito de isomorfismo institucional — mimético, normativo e coercitivo — explicando a homogeneização de estruturas organizacionais em contextos semelhantes.

É nesse cenário que Niklas Luhmann propõe uma ruptura paradigmática com a teoria organizacional tradicional. Influenciado pela cibernética de segunda ordem e pela biologia da autopoiese (Maturana & Varela, 1980), Luhmann concebe as organizações como sistemas sociais autopoieticos, que se reproduzem exclusivamente por meio da comunicação. Isso significa que a unidade básica da organização não é o indivíduo, nem a ação, mas a decisão (Luhmann, 2000).

Organizações, nesse modelo, são sistemas fechados operacionalmente, mas estruturalmente acoplados ao ambiente. A operação elementar é a decisão comunicada, que remete a decisões anteriores e projeta futuras, constituindo uma rede autorreferente. Essa cadeia decisória garante a continuidade do sistema organizacional, não por coerção externa, mas por sua própria dinâmica comunicacional (Ortmann, 1995).

A teoria luhmanniana rompe com a visão tradicional de que o ambiente é uma realidade objetiva que afeta diretamente a organização. Ao contrário, o ambiente é uma construção interna do sistema, composto por perturbações que precisam ser interpretadas com base em códigos internos. Essa interpretação é viabilizada por programas, que orientam a seleção de alternativas — podendo ser normativos (valores), estratégicos (metas) ou operacionais (rotinas) (Schneider, 2001).

O conceito de acoplamento estrutural é central na teoria dos sistemas sociais. Trata-se da forma como sistemas autopoieticos se conectam com outros sistemas (econômico, jurídico, político, científico) sem comprometer sua autonomia. No caso organizacional, isso ocorre quando demandas externas são convertidas em programas internos, como ocorre com a institucionalização das políticas ESG (Seidl, 2005).

Esses acoplamentos estruturais explicam por que diferentes organizações, expostas às mesmas pressões externas, respondem de formas diversas. A resposta depende da capacidade do sistema de traduzir essas pressões em seus próprios

termos, preservando sua lógica interna. Assim, organizações mantêm sua identidade operando seletivamente sobre o ambiente (Japp, 2006; Bauer, 2019).

Essa perspectiva é especialmente útil para compreender a adoção e adaptação de políticas ESG. Em vez de responder mecanicamente às demandas por sustentabilidade, as organizações processam essas expectativas por meio de seus códigos internos. Isso permite compreender desde a internalização substantiva até o desacoplamento simbólico e o backlash institucional (Gond et al., 2017).

### 2.3A decisão como unidade dos sistemas organizacionais

Na Teoria dos Sistemas Sociais, a decisão é a unidade elementar da organização. Diferente de abordagens centradas em sujeitos ou ações, a decisão é concebida como operação comunicacional que seleciona alternativas e produz sentido. Cada decisão conecta-se a outras, passadas e futuras, formando uma cadeia autorreferente que garante a continuidade do sistema (Luhmann, 2000).

Essa cadeia decisória é regida por estruturas simbólicas internas que orientam a seleção de alternativas. Ortmann (1995) argumenta que decisões organizacionais não são produtos da vontade individual, mas de padrões comunicacionais que estabilizam expectativas. Baecker (1999) complementa que a organização é um sistema autorreferente que decide sobre si próprio, operando com base em seus próprios critérios.

As decisões são organizadas segundo programas internos. Schneider (2001) distingue entre programas normativos (valores e ética), estratégicos (metas e objetivos) e operacionais (rotinas e procedimentos). Esses programas funcionam como filtros cognitivos que organizam a memória institucional e orientam a expectativa futura.

Luhmann (1991, 1997) destaca que toda decisão articula três dimensões temporais: memória (decisões anteriores), operação (decisão presente) e expectativa (decisões futuras). Essa temporalização permite a continuidade sistêmica e a construção de coerência organizacional.

A comunicabilidade é o critério essencial para inclusão de uma decisão no sistema: ela deve ser interpretável, conectável e capaz de se inscrever na cadeia comunicacional. Assim, decisões ambíguas, não comunicadas ou desconectadas não geram efeitos sistêmicos.

A aprendizagem organizacional ocorre quando a estrutura comunicacional é reconfigurada a partir de rupturas. Essas variações podem alterar programas simbólicos, reorientar expectativas e rearticular decisões. Nesse modelo, aprender é variar seletivamente as formas de decidir diante de contingências (Baecker, 1999).

No contexto das políticas ESG, isso significa que a adesão organizacional depende da capacidade de incorporar esses princípios às cadeias decisórias existentes. Organizações não respondem diretamente às demandas externas, mas reconstróem essas pressões em suas próprias estruturas simbólicas e comunicacionais.

O conceito de acoplamento estrutural mediado pela decisão permite compreender como organizações mantêm sua autonomia mesmo diante de ambientes institucionais complexos. Ao interpretar seletivamente estímulos jurídicos, econômicos ou sociais, elas ajustam seus programas sem romper sua lógica interna (Seidl, 2005).

Essa mediação comunicacional permite variações nas formas de adesão às políticas ESG — desde o engajamento substancial até a resistência ativa. A decisão,

nesse contexto, funciona como elo entre o ambiente institucional e os programas organizacionais, permitindo a resiliência simbólica e a legitimidade adaptativa (Gond et al., 2017; Schneider, 2001).

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa adota abordagem qualitativa, fundamentada no construtivismo sistêmico, segundo o qual a realidade social é construída comunicacionalmente por sistemas sociais (Berger; Luckmann, 1967; Luhmann, 2000). Essa abordagem rejeita a causalidade linear e a centralidade da intencionalidade subjetiva, concentrando-se nas estruturas comunicacionais por meio das quais as organizações interpretam o ambiente e tomam decisões.

A Teoria dos Sistemas Sociais (Luhmann, 1986; 2000) fornece o arcabouço teórico para compreender as organizações como sistemas autopoieticos: operativamente fechados, mas estruturalmente acoplados ao ambiente. Tais sistemas decidem com base em seus próprios códigos comunicacionais, mantendo coerência interna mesmo diante de pressões externas.

A estratégia metodológica adotada é o estudo de casos múltiplos com abordagem interpretativa comparativa (Stake, 1995), o que permite apreender como distintas organizações internalizam e mantêm políticas ESG em contextos institucionais específicos. O objetivo não é alcançar generalizações estatísticas, mas produzir compreensão situada das estruturas decisórias e comunicacionais envolvidas (Merriam, 2009). A análise empírica se orienta por três dimensões teóricas derivadas da Teoria dos Sistemas Sociais:

- I. Formas de reprodução das decisões relacionadas ao ESG.
- II. Relações entre sistemas organizacionais e seus ambientes institucionais.
- III. Estruturas simbólicas e comunicacionais que sustentam o compromisso com o ESG.

#### 3.1 Critérios e seleção dos casos

A seleção das organizações seguiu uma lógica teórica e intencional (Stake, 1995), com base em três critérios convergentes:

1. **Compromisso declarado com políticas ESG:** as organizações selecionadas reafirmaram publicamente esse compromisso por meio de relatórios de sustentabilidade, posicionamentos institucionais e/ou planos estratégicos oficiais.
2. **Contexto de tensão institucional:** cada organização opera sob alguma forma de pressão institucional que desafia a permanência das políticas ESG — seja por controvérsias públicas, críticas regulatórias, tensões políticas, ou dissonância entre matriz e unidade nacional.
3. **Diversidade organizacional e setorial no contexto brasileiro:** as organizações atuam no Brasil e representam distintos setores econômicos e modelos de governança, o que possibilita observar variações internas nos modos de enfrentamento das tensões, sem comprometer a comparabilidade analítica.

Casos selecionados:

**Natura (Brasil):** organização brasileira de capital aberto, reconhecida por integrar a sustentabilidade à sua identidade institucional. O plano "Visão de

Sustentabilidade 2030" prevê metas de regeneração ambiental, equidade social e transparência.

**C&A (Holanda/Brasil):** multinacional do setor de moda com operações no Brasil, que adota políticas ESG em toda a cadeia de valor e busca responder a críticas históricas do setor por meio de metas públicas em circularidade, diversidade e clima.

**Arcos Dorados (Uruguai/Brasil):** operadora da marca McDonald's na América Latina. Apesar do cenário global de retrocesso ESG na matriz norte-americana, a unidade brasileira mantém posicionamentos públicos e programas alinhados a metas sociais e ambientais.

### 3.2 Técnicas de coleta e análise de dados

**Dados secundários:** análise documental de relatórios de sustentabilidade, códigos de conduta, estratégias corporativas, e outros registros institucionais. Tais documentos serão tratados como artefatos comunicacionais (Flick, 2009), permitindo a reconstrução dos sentidos atribuídos ao ESG pelas organizações.

**Dados primários:** entrevistas semiestruturadas com profissionais estratégicos que ocupam posições de liderança nas áreas de sustentabilidade, governança, compliance, comunicação ou gestão institucional. A amostragem intencional incluirá de 6 a 8 participantes por organização, contemplando diversidade de cargos e áreas funcionais relevantes para a condução das políticas ESG. Esse número de participantes se justifica com base no critério de saturação teórica de Thiry-Cherques (2009). A saturação ocorre quando novos dados deixam de acrescentar propriedades relevantes às categorias investigadas, sendo possível, com base em estudos empíricos, estimar que esse ponto seja geralmente atingido entre a 6ª e a 12ª observação, com a maior parte das informações essenciais emergindo até a 6ª entrevista. Os critérios de seleção incluirão senioridade, envolvimento direto com as decisões relacionadas ao ESG e conhecimento sobre o posicionamento institucional diante das tensões identificadas.

Um único roteiro de entrevista será utilizado, com perguntas abertas orientadas por temas analíticos centrais. O roteiro será flexível, permitindo adaptação à posição do entrevistado e ao contexto da organização (Kallio *et al.*, 2016). O roteiro completo consta no Apêndice 1. A aplicação das entrevistas observará as diretrizes metodológicas para entrevistas em profundidade em contextos organizacionais (Santos *et al.*, 2016).

**Análise:** será conduzida por meio de análise temática (Braun; Clarke, 2006), com codificação abdução (Timmermans; Tavory, 2012), articulando categorias teóricas prévias e emergentes. O processo será assistido por software de análise qualitativa (NVivo ou MaxQDA), com registro sistemático das decisões analíticas. A análise interpretativa se orientará pelos seguintes eixos: (i) sentidos atribuídos ao ESG; (ii) fluxos comunicacionais internos; (iii) acoplamentos institucionais percebidos.

A pesquisa seguirá as diretrizes da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (2016), que regulamenta pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Todos os participantes assinarão um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice 2), e terão sua identidade protegida por pseudônimos e anonimização dos dados. O projeto será previamente submetido à avaliação de Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), e todos os materiais empíricos serão armazenados com segurança, respeitando os princípios da confidencialidade, voluntariedade e direito à desistência.

Esta pesquisa adota critérios de validade qualitativa, como triangulação de fontes (Denzin, 1978), saturação teórica (Glaser; Strauss, 1967) e documentação auditável das etapas de análise (Miles *et al.*, 2014). A coerência entre fundamentação teórica, procedimentos metodológicos e interpretação será garantida pelo princípio da fidelidade interpretativa (Schneider, 2001), fundamental em abordagens baseadas na Teoria dos Sistemas Sociais.

### 3.3 Limitações da pesquisa e critérios de validade

Reconhece-se que, por sua natureza qualitativa e comparativa, esta pesquisa não pretende generalização estatística. O objetivo é produzir compreensão contextualizada dos mecanismos comunicacionais que sustentam políticas ESG (Stake, 1995; Merriam, 2009).

Há limitações relativas à dependência de documentos institucionais e entrevistas com atores estratégicos, o que pode não capturar dissensos internos (Flick, 2009). Também é necessário cuidado com projeções analíticas, exigindo vigilância hermenêutica (Kvale; Brinkmann, 2009).

Para garantir validade, serão adotadas estratégias como triangulação de fontes (Denzin, 1978), saturação teórica (Glaser; Strauss, 1967) e documentação auditável dos procedimentos analíticos (Miles *et al.*, 2014). A análise será guiada pelo princípio da fidelidade interpretativa (Schneider, 2001), fundamental para abordagens baseadas na Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann.

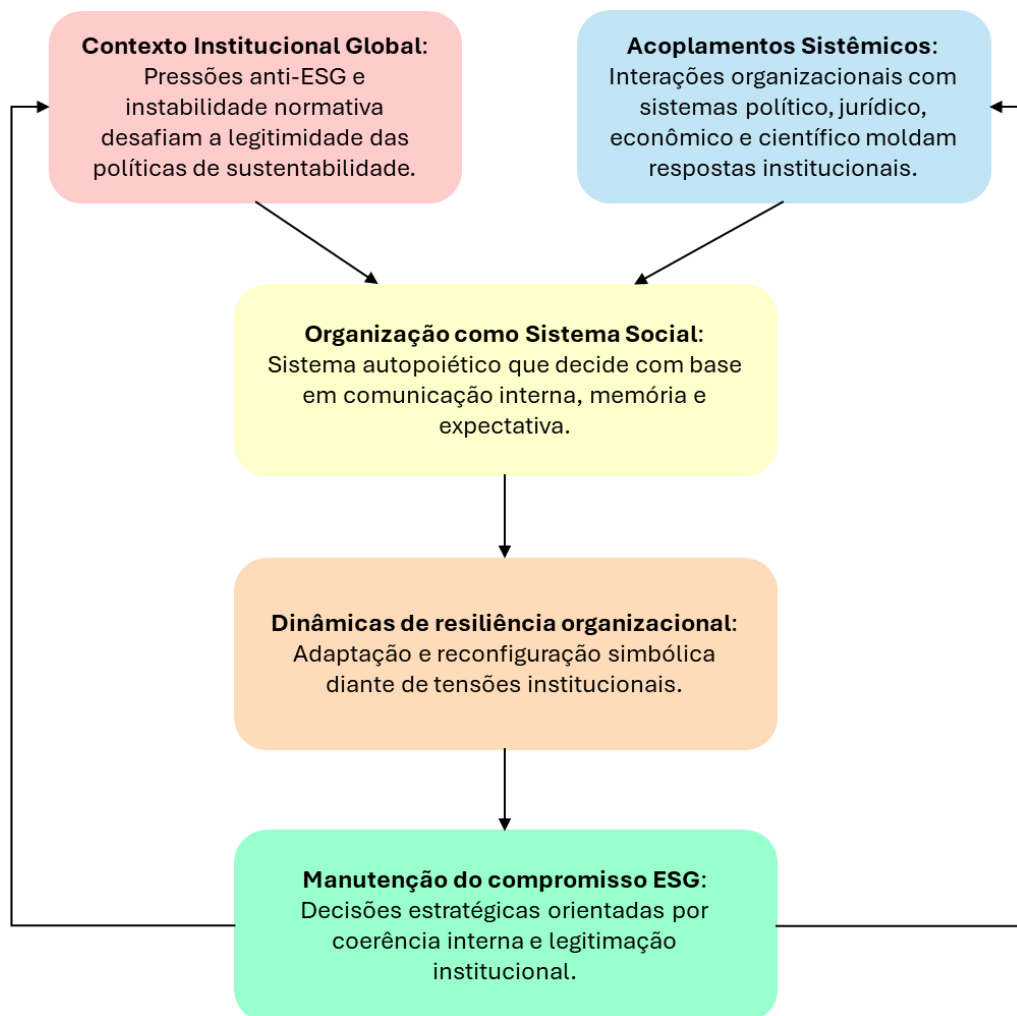
### 3.4 Modelo conceitual da pesquisa e matriz de amarração

O modelo conceitual articula categorias analíticas da Teoria dos Sistemas Sociais com elementos empíricos e institucionais, a fim de explicar como organizações sustentam políticas ESG mesmo sob pressão ambiental adversa. Ele estrutura-se em cinco componentes inter-relacionados:

1. **Contexto institucional de tensão:** Caracterizado por pressões sociopolíticas, normativas e de mercado que desafiam a legitimidade das políticas ESG — o chamado *backlash* ESG (Son; Suh, 2024; Passos; Campos-Rasera, 2023). Este contexto opera como ambiente complexo, cujas expectativas instáveis exigem reconstrução seletiva por parte das organizações.
2. **Acoplamentos sistêmicos:** Segundo Luhmann (2000), organizações são sistemas operativamente fechados, mas estruturalmente acoplados a outros sistemas sociais — como o econômico, político, jurídico e científico. Esses acoplamentos possibilitam o processamento seletivo de expectativas externas, sem comprometer a autonomia decisória.
3. **Organização como sistema autopoietico:** As organizações operam como redes de decisões recursivas que se autorreproduzem comunicacionalmente (Luhmann, 1986; 2000). A lógica organizacional não é determinada por estímulos externos diretos, mas pela capacidade interna de construir sentido com base em estruturas simbólicas e programas operacionais próprios.
4. **Dinâmicas de resiliência organizacional:** Definidas como processos internos de adaptação simbólica e reconfiguração estrutural diante de tensões ambientais. Em vez de respostas automáticas, essas dinâmicas envolvem interpretação seletiva e reelaboração comunicacional das pressões externas (Seidl; Becker, 2005).

5. **Manutenção do compromisso com políticas ESG:** Resulta da interação entre pressões institucionais, acoplamentos seletivos e estruturas comunicacionais internas. As decisões organizacionais que sustentam o ESG representam, assim, mecanismos de retroalimentação sistêmica: ao mesmo tempo que respondem ao ambiente, reconfiguram-no simbolicamente, conforme os próprios filtros de relevância (Luhmann, 2000; Seidl; Becker, 2005).

Figura 1 - Modelo conceitual da pesquisa.



Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.5 Matriz de amarração

Tabela 1 - Matriz de amarração

Constructo	Definição teórica	Definição operacional	Indicadores	Fonte de evidência	Técnica de análise
<b>Resiliência Institucional</b>	Capacidade da organização de adaptar-se mantendo sua estrutura decisória (Lengnick-Hall <i>et al.</i> , 2011)	Mapeamento de respostas organizacionais frente a mudanças e tensões institucionais	Continuidade das políticas ESG sob crítica pública; Reformulação sem abandono de princípios; Capacidade de absorver pressão institucional	Entrevistas com lideranças; Relatórios de sustentabilidade; Notícias e posicionamentos públicos	Análise temática com base em codificação indutiva e categorias pré-definidas inspiradas em Luhmann
<b>Legitimação Organizacional</b>	Reconhecimento social que reforça a continuidade de decisões e políticas (Suchman, 1995)	Identificação de estratégias discursivas e simbólicas de validação social nas entrevistas	Discurso alinhado a valores sociais amplamente aceitos; Reconhecimento em rankings ou prêmios; Apoio de <i>stakeholders</i> externos	Entrevistas com comunicação institucional e lideranças; Campanhas públicas; Relatórios de sustentabilidade	Análise de conteúdo com foco em estratégias de legitimação (normativa, moral, cognitiva)
<b>Comunicação Sistêmica</b>	Operações comunicacionais que constituem e orientam decisões organizacionais (Luhmann, 2000)	Categorização de enunciados e padrões comunicacionais nas entrevistas e documentos	Frequência de temas ESG nos processos decisórios; Consistência entre discurso interno e externo; Codificações utilizadas nas decisões	Entrevistas com diferentes níveis organizacionais; Atas de reuniões e comunicados internos; Relatórios de atividades	Codificação aberta e axial com base nos códigos organizacionais (Luhmann)

<b>Identidade Organizacional</b>	Conjunto de autodefinições comunicacionais que orientam a continuidade do sistema organizacional (Albert; Whetten, 1985; Luhmann, 2000)	Análise de como a organização se define e comunica sua missão, valores e propósito social	Coerência entre discurso e prática institucional; Continuidade de valores declarados; Centralidade de ESG na autodescrição	Entrevistas com líderes estratégicos; Materiais institucionais; Relatórios de missão, visão e valores	Análise discursiva centrada em expressões de identidade e autoapoiese organizacional
<b>Ambiente Institucional</b>	Conjunto de expectativas normativas, regulatórias e cognitivas que cercam a organização (Scott, 2008)	Identificação das pressões institucionais percebidas que influenciam ou desafiam decisões relacionadas a ESG	Demandas regulatórias; Pressões de acionistas e <i>stakeholders</i> ; Reações do setor e da mídia	Entrevistas com responsáveis por relações institucionais e governança; Análise de imprensa; Relatórios e normativas aplicáveis	Mapeamento de pressões institucionais e narrativas de adequação ou resistência
<b>Acoplamento estrutural</b>	Conexões recíprocas entre sistema e ambiente que condicionam a possibilidade de adaptação sem ruptura (Luhmann, 2000)	Identificação de mecanismos de interlocução e dependência entre a organização e seus entornos institucionais	Processos de escuta e resposta institucionalizada; Participação em redes interorganizacionais; Adaptação de políticas ESG às pressões	Entrevistas com gestores de sustentabilidade e relações institucionais; Políticas internas de diálogo; Registros de parcerias	Análise relacional e sistêmica de vínculos e trocas estruturadas entre organização e ambiente

Fonte: Elaborada pelo autor.

## REFERÊNCIAS

- Amis, J., et al. (2023). Paradoxes and the legitimacy of ESG: How tensions shape corporate responses to sustainability. *Academy of Management Perspectives*.
- Arjaliès, D.-L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284–300.
- Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bauer, R. (2019). *Racionalidades em tensão: sustentabilidade e governança corporativa*. Curitiba: CRV.
- Bebbington, J., et al. (2014). Accounting and sustainable development: Reflections and propositions. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(7), 409–427.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2011). *A construção social da realidade (26ª ed.)*. Petrópolis: Vozes.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7), 1036–1071.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. New York: Wiley.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Economic analysis of widespread adoption of CSR and sustainability reporting standards. *Accounting and Business Research*, 51(5), 477–486.
- Clark, G. L., Fearing, A., & Vyas, U. (2015). *From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance*. University of Oxford – Smith School of Enterprise and the Environment.
- Costa, A., & Cunha, M. (2022). Sustentabilidade e tomada de decisão: Entre expectativas externas e estruturas internas. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(1), 30–49.
- Crilly, D. (2017). Time and space in strategy narratives: Implications for organizational resilience. *Strategic Organization*, 15(2), 147–170.

- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Enricone, M. (2023). Institutionalization of ESG practices in multinationals: A comparative analysis. *Brazilian Business Review*, 20(1), 78–101.
- Farias, J., & Ataíde, M. (2021). Sustentabilidade no agronegócio: Discurso e prática em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, 55(4), 673–693.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa (3ª ed.)*. Porto Alegre: Artmed.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freire, A. C. (2022). Políticas ESG em autarquias públicas: Entre normativas e identidade institucional. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(3), 312–330.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.
- Gillan, S., et al. (2021). Getting to the Bottom of the ESG: A Review of the Debate and a Road Ahead. *Financial Analysts Journal*, 77(2), 16–38.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.
- Gond, J.-P., et al. (2017). The Institutional Work of CSR: Understanding Actors' Engagement in Policy Implementation. *Academy of Management Journal*, 60(1), 246–277.
- Gond, J.-P., et al. (2023). ESG practices as symbolic or substantive? A meta-theoretical analysis. *Journal of Business Ethics*, 186, 1–20.
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47–62.
- Hahn, T., et al. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127, 297–316.
- Japp, K. P. (2006). *Systemtheorie der Organisation: Paradoxien und Entscheidungszwänge*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kallio, H., et al. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luhmann, N. (1986). *Organization*. In Soekelander, H., et al. (Eds.), *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1991). *Soziologie des Risikos*. Stuttgart/Berlin: de Gruyter.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann, N. (1997). The control of intransparency. *Systemic Research and Behavioral Science*, 14(6), 359–371.
- Luhmann, N. (2000). *Organization und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meadows, D., et al. (1972). *The Limits to Growth*. New York: Universe Books.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miles, M. B., et al. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Morningstar. (2023). *2023 ESG Outlook: Investing Through the Noise*. Chicago: Morningstar, Inc.
- Oliveira, P., & Costa, L. (2022). Decisões e sustentabilidade: Um olhar institucional sobre o ESG. *Revista Brasileira de Gestão e Sustentabilidade*, 9(3), 456–472.
- Ortmann, G. (1995). *Formen der Organisation: Organisationstheorie zwischen Modernismus und Postmodernismus*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Passos, M., & Campos-Rasera, M. (2023). ESG entre discurso e prática: Uma análise institucional de empresas no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 63(2), 123–137.
- Raghunandan, A., & Rajgopal, S. (2022). Do ESG Funds Make Stakeholder-Friendly Investments? *Review of Accounting Studies*, 27, 1362–1401.
- Santos, M., et al. (2016). Entrevistas qualitativas em organizações: Possibilidades e desafios. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 5(1), 72–90.
- Schneider, S. (2001). *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung: Zur Analyse der Funktionssysteme Politik, Wirtschaft und Wissenschaft aus organisationstheoretischer Perspektive*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Seidl, D. (2005). *Organizational identity and self-transformation: An autopoietic perspective*. Aldershot: Ashgate.

Seidl, D., & Becker, K. H. (2005). Organizations as Distinction Generating and Processing Systems: Niklas Luhmann's Contribution to Organization Studies. *Organization*, 13(1), 9–35.

Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE.

Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186.

Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3, 20–27.

UN Global Compact. (2004). *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. Geneva: United Nations.

UN PRI – United Nations Principles for Responsible Investment. (2006). *Principles for Responsible Investment*. <https://www.unpri.org/>

Weber, M. (1999). *Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: UnB. (Original work published 1922).

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Identificação do participante (respeitando anonimato):

Código da entrevista:

Cargo/função:

Tempo na organização:

Área/setor:

Bloco 1 — Enquadramento institucional e estratégico

1. Como a organização define internamente o que são políticas ESG?
2. Em que medida você percebe essas políticas como parte do posicionamento estratégico da organização?
3. Quais áreas e lideranças estão envolvidas diretamente na formulação e manutenção dessas políticas?

Bloco 2 — Comunicação organizacional e estrutura simbólica

4. De que forma os compromissos ESG são comunicados internamente e externamente?
5. Existem rituais, rotinas ou práticas que reforçam esses compromissos no cotidiano da organização?
6. Como são tratados internamente conflitos ou tensões relacionados às políticas ESG?

Bloco 3 — Decisão organizacional e resiliência

7. Quais foram os principais desafios enfrentados para manter políticas ESG diante de pressões externas (mercado, regulação, matriz etc.)?
8. Houve episódios em que decisões ESG foram revistas, adaptadas ou reconfiguradas? Como isso ocorreu?
9. Você percebe que a organização desenvolveu formas próprias de interpretar e responder a essas pressões?

Bloco 4 — Acoplamentos institucionais

10. Que tipos de pressões externas (clientes, investidores, sociedade civil, governo) mais impactam as decisões relacionadas ao ESG?
11. A organização possui parcerias, certificações ou compromissos que influenciam diretamente sua atuação em ESG?
12. Como você avaliaria o grau de autonomia da organização para manter suas políticas ESG diante de tais pressões?

Encerramento

13. Há algo mais que você considera importante mencionar sobre a forma como a organização conduz e sustenta suas políticas ESG?

## APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada: "Dinâmicas organizacionais e decisão estratégica em ESG: um olhar sistêmico sobre os processos decisórios para além dos dados e métricas", desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ticiane Braga De Vincenzi, e conduzida pelo mestrando André Bracciali.

O objetivo da pesquisa é compreender como organizações operando no Brasil internalizam e mantêm políticas ESG em contextos de tensão institucional, utilizando como base teórica a Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann. Para isso, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais estratégicos de três organizações previamente selecionadas.

Sua participação consistirá na realização de uma entrevista individual, com duração aproximada de 45 a 60 minutos, a ser realizada presencialmente ou por videoconferência, em data e horário de sua conveniência. As entrevistas serão gravadas e transcritas, mediante sua autorização, e tratadas com absoluto sigilo.

Riscos e desconfortos: Apesar de mínimos, podem incluir constrangimento ao relatar percepções sobre decisões organizacionais sensíveis. Ressaltamos que não há respostas certas ou erradas. O(a) participante poderá interromper ou desistir da entrevista a qualquer momento, sem prejuízo de qualquer natureza.

Benefícios diretos: Sua contribuição auxiliará na construção de conhecimento científico sobre dinâmicas organizacionais e sustentabilidade, podendo também gerar reflexões estratégicas relevantes para sua instituição.

Confidencialidade: Todos os dados serão tratados com confidencialidade. As entrevistas serão identificadas por pseudônimos e as informações individualizadas não serão divulgadas. Os registros serão armazenados em local seguro e acessível apenas ao pesquisador e à equipe envolvida.

A participação é voluntária, gratuita e não envolve nenhum tipo de remuneração.

Em qualquer momento, caso deseje esclarecimentos adicionais, você poderá contatar:

Pesquisador responsável: André Bracciali – andrebracciali@usp.br

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ticiane Braga De Vincenzi – ticivin@usp.br

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA)

Universidade de São Paulo (USP)

Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 - Butantã - São Paulo/SP - 05508-010

(11) 3091-5805

(11) 2648-6440

(11) 2648-6437 (whatsapp)

E-mail: ppgafea@usp.br

Este projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade de São Paulo (USP), nos termos da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ticiane Braga De Vincenzi

---

André Bracciali

Declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos, métodos, riscos e benefícios da pesquisa acima descrita. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de São Paulo (USP). Tive a oportunidade de esclarecer dúvidas e compreendi que minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento. Autorizo a gravação da entrevista e a utilização dos dados para fins científicos, acadêmicos e institucionais, conforme descrito.

Local: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_