

# A DIVULGAÇÃO DE PRÁTICAS ESG EM ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA CRIATIVA

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente pressão por responsabilidade socioambiental tem conferido aos relatórios ESG (ambientais, sociais e de governança) um papel central na prestação de contas e na formulação estratégica das organizações. Contudo, no setor cultural e na economia criativa – caracterizados pela convivência entre inovação, impacto social e identidade artística – sua incorporação aos processos de gestão enfrenta desafios conceituais e operacionais.

No Brasil, a relevância da economia criativa (escopo da pesquisa) reforça a necessidade de compreender esses desafios. O setor movimenta aproximadamente 3,11% do PIB nacional, reúne mais de 130 mil empresas formalizadas e emprega cerca de 7,5 milhões de pessoas (Ministério da Cultura – MinC, 2023). Apenas em 2023, foram gerados 287 mil novos postos de trabalho formais (Fundação Itaú, 2024). Esses dados confirmam o peso econômico do setor e evidenciam sua importância estratégica para o desenvolvimento sustentável e inclusivo, o que exige modelos de gestão mais sensíveis à diversidade cultural e territorial.

Este estudo investiga três organizações brasileiras representativas da economia criativa: Instituto Cultural Vale, Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD) e Grupo Globo. Cada uma delas reflete dimensões distintas do setor – fomento, gestão de direitos autorais e produção/difusão cultural, respectivamente –, buscando observar como diferentes formatos institucionais comunicam compromissos socioambientais e incorporam (ou não) indicadores ESG em seus sistemas de gestão. Busca-se compreender a (in)existência de mecanismos de monitoramento, transparência, governança e alinhamento estratégico.

Apesar da valorização crescente da agenda ESG, de acordo com a literatura recente, sua aplicação em organizações culturais ainda apresenta limitações. Entre elas, destacam-se: o *disclosure* seletivo, em que se priorizam informações positivas em detrimento de dados sensíveis (Roszkowska-Menkes; Aluchna; Kamiński, 2024) e os efeitos regulatórios que podem restringir a inovação em ambientes criativos (Antonini; Gomez-Conde, 2024). Assim, a análise crítica dos relatórios ESG é relevante não apenas para identificar boas práticas, mas também para reconhecer tensões entre governança, sustentabilidade e criatividade.

A demanda social por maior transparência e comprometimento socioambiental acelera esse processo, exigindo estratégias que assegurem integridade dos dados e decisões alinhadas às expectativas dos *stakeholders*. Nessa lógica, estudos apontam o papel da controladoria como suporte à confiabilidade e à padronização das informações (de Villiers; Sharma, 2020) e dos relatórios integrados como instrumentos de melhoria de desempenho sustentável (Sun, 2024).

Diante desse cenário, este artigo busca responder à questão: quais evidências emergem da análise de relatórios ESG em organizações da economia criativa? Assim, o artigo tem como objetivo geral analisar a divulgação de práticas ESG em organizações da economia criativa.

Como apontam Traxler, Schrack e Greiling (2020), são escassos os estudos que examinam a integração entre sistemas de controle e princípios ESG, sobretudo em setores culturais. Essa lacuna representa uma oportunidade de avanço, dado que os ambientes criativos combinam inovação, identidade cultural e impacto social, exigindo modelos de controle e governança adaptados à sua natureza singular. Este trabalho pretende contribuir para o debate sobre transparência, legitimidade e sustentabilidade no campo cultural, oferecendo subsídios para a reflexão acadêmica e para a gestão prática das organizações da economia criativa.

## 2 PRÁTICAS ESG EM ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA CRIATIVA: TENSÕES, SINGULARIDADES E CAMINHOS POSSÍVEIS

As organizações da economia criativa desafiam modelos tradicionais de gestão e controle por operarem em contextos de valores simbólicos, demanda instável, redes colaborativas e tensões entre lógica artística e mercadológica. Nessas indústrias, coexistem múltiplos sistemas de valor – estético, industrial e de mercado – que exigem decisões mediadas por compromissos muitas vezes ambíguos (Trevisan; Mouritsen, 2023). Por isso, os instrumentos de gestão nessas organizações precisam ser adaptativos, já que modelos rígidos tendem a conflitar com a dinâmica cultural. Além disso, dificuldades estruturais como escassez de recursos, carência de competências gerenciais e limitações de articulação com *stakeholders* reforçam a necessidade de modelos de negócios flexíveis e inovadores (Landoni *et al.*, 2020). Trevisan e Mouritsen (2023) reforçam que os sistemas de controle e contabilidade, quando mobilizados em contextos criativos, podem atuar como mecanismos de mediação entre valores divergentes, ajudando a construir um “bem comum” organizacional.

Além disso, Dharmani, Das e Prashar (2021) salientam que as indústrias criativas permanecem em processo de consolidação conceitual e estrutural, sobretudo quanto a sistemas de controle, avaliação de impacto e governança. Essa lacuna evidencia a importância de modelos híbridos que articulem dimensões econômicas, simbólicas, sociais e territoriais.

Nessa perspectiva, Sica *et al.* (2025) demonstram que as Indústrias Culturais e Criativas (CCIs) desempenham papel central na promoção da inovação social, especialmente quando atuam em rede com atores locais, favorecendo soluções orientadas para o território. Nesse processo, a controladoria pode assumir função estratégica ao contribuir para o desenvolvimento de indicadores que contemplem participação cidadã, coesão social e fortalecimento da identidade territorial como formas legítimas de mensuração de desempenho organizacional.

O Quadro 1 sintetiza as tensões, singularidades e caminhos possíveis das práticas ESG em organizações da economia criativa, à luz da literatura analisada.

Quadro 1 – Desafios e perspectivas das práticas ESG em organizações da economia criativa

<b>Dimensão</b>	<b>Tensões / Desafios</b>	<b>Singularidades</b>	<b>Caminhos possíveis</b>
<b>Lógica de valor</b>	Conflito entre lógica artística e lógica mercadológica	Coexistência de sistemas de valor: estético, industrial e de mercado (Trevisan; Mouritsen, 2023)	Sistemas de controle como mediação e construção de “bem comum” (Trevisan; Mouritsen, 2023)
<b>Gestão e controle</b>	Métricas rígidas em choque com valores culturais	Redes colaborativas, processos fluidos e demanda instável	Controladoria como agente relacional e dialógico (Landoni <i>et al.</i> , 2020)
<b>Recursos e capacidades</b>	Escassez de recursos e competências gerenciais	Ciclos de vida dinâmicos, exigência de inovação constante	Modelos de negócios híbridos e flexíveis (Landoni <i>et al.</i> , 2020)
<b>Avaliação de impacto</b>	Ausência de métricas específicas para o setor cultural	Relevância de impactos simbólicos, sociais e territoriais	Indicadores híbridos econômico–simbólico–social (Dharmani <i>et al.</i> , 2021)
<b>Inovação social e território</b>	Dificuldade de mensurar cidadania e coesão social	Soluções inovadoras a partir de redes locais	Indicadores de inovação social e identidade territorial (Sica <i>et al.</i> , 2025)

Fonte: autores a partir de Dharmani *et al.* (2021), Landoni *et al.* (2020), Sica *et al.* (2025) e Trevisan e Mouritsen (2023).

O Quadro 1 ilustra de forma integrada as principais tensões que marcam o campo, as singularidades das organizações criativas e os caminhos indicados pela literatura para avançar na incorporação de práticas ESG mais coerentes com a realidade cultural. Assim, evidencia-se que o desafio não está em impor métricas rígidas, mas em construir instrumentos de monitoramento e governança capazes de dialogar com a fluidez, a subjetividade e a complexidade simbólica que caracterizam a economia criativa.

Nesse cenário, os sistemas de controle ambiental (*Environmental Management Control Systems – EMCS*) têm ganhado destaque, impulsionados por regulamentações internacionais como a Diretiva Europeia 2014/95/EU. Antonini e Gomez-Conde (2024) analisaram os impactos dessa imposição regulatória e identificaram efeitos inicialmente negativos sobre a inovação ambiental, embora com tendência de reversão no médio e longo prazo. Esse achado revela a complexidade da relação entre controle, regulação e inovação, retratando a controladoria como possível mediadora para tensões dentro das organizações.

Outro desafio refere-se à transparência dos relatórios ESG, marcada pela prática de *disclosure* seletivo, que privilegia informações positivas e oculta aspectos críticos, comprometendo a confiança e a *accountability* (Roszkowska-Menkes; Aluchna; Kamiński, 2024). Como alternativa, os relatórios integrados surgem para aprimorar o desempenho ESG ao conectar dados financeiros e não financeiros, favorecendo decisões mais completas e sustentáveis (Sun, 2024), despontando a controladoria como mecanismo de integração e análise, aspirando consistência informacional e alinhamento estratégico.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa descritiva adota uma abordagem qualitativa com o objetivo de a divulgação de práticas ESG em organizações da economia criativa. A pesquisa descritiva justifica-se pela escassez de estudos voltados especificamente à aplicação da agenda ESG em ambientes culturais e criativos e pela busca de maior compreensão sobre práticas, lacunas e processos já adotados por instituições atuantes no setor estudado.

Para tanto, foram selecionadas intencionalmente três organizações brasileiras reconhecidas por sua relevância na economia criativa e pela atuação em diferentes frentes do setor cultural: o Instituto Cultural Vale, o Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD) e o Grupo Globo. A escolha dessas instituições foi guiada por três critérios principais: i) sua expressiva representatividade no cenário nacional da cultura e da economia criativa; ii) a disponibilidade pública de relatórios ESG e de sustentabilidade atualizados; e iii) a diversidade dos modelos organizacionais, que permite uma análise multifacetada.

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental dos relatórios de sustentabilidade e ESG disponibilizados pelas três organizações dos anos de 2022 e 2023. Foram consideradas informações relacionadas a indicadores socioambientais e de governança, bem como dados sobre estruturas de governança, políticas de *compliance*, mecanismos de controle interno, práticas de *disclosure* e estratégias ligadas à responsabilidade socioambiental.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo temática, inspirada nos procedimentos de Bardin (2011), com categorias previamente definidas a partir da revisão teórica e das questões norteadoras da pesquisa. As categorias analíticas consideradas na pesquisa foram: 1) transparência e *disclosure*; 2) sistemas de monitoramento e gestão de indicadores ESG; 3) uso de indicadores na tomada de decisão; 4) governança e sistemas de controle; e 5) alinhamento estratégico com metas socioambientais.

A análise dos relatórios considerou as especificidades das três organizações da economia criativa, com destaque para os desafios na institucionalização de práticas ESG e para a necessidade de mecanismos mais sensíveis aos contextos simbólicos e territoriais em que estão inseridas. Embora a controladoria não configure o foco central do estudo, sua função foi considerada como potencial apoio na consolidação e controle das informações ESG.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As três organizações da economia criativa analisadas são brevemente descritas a seguir:

- Instituto Cultural Vale: braço de fomento sociocultural da mineradora Vale S.A., com foco em inclusão, memória e diversidade cultural. Atua como plataforma de

investimentos socioculturais e utiliza relatórios ESG para reforçar sua imagem de responsabilidade corporativa.

- Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD): entidade de gestão coletiva dos direitos autorais musicais, essencial para a remuneração de artistas no país. Apesar de esforços recentes de modernização, seus relatórios ainda carecem de padronização e detalhamento, refletindo estágio inicial de consolidação da agenda ESG.
- Grupo Globo: maior conglomerado de mídia e comunicação da América Latina, integra práticas ESG ao modelo de negócios, com indicadores de diversidade, metas ambientais e políticas de governança consolidadas, destacando-se pela aderência a padrões internacionais de reporte.

Essa diversidade institucional permite observar distintos graus de maturidade na incorporação da agenda ESG. A seguir, discute-se a atuação dessas organizações segundo cinco categorias analíticas: 1) transparência e *disclosure*; 2) sistemas de monitoramento e gestão de indicadores ESG; 3) uso de indicadores na tomada de decisão; 4) governança e sistemas de controle; e 5) alinhamento estratégico com metas socioambientais.

A análise dos relatórios ESG permitiu observar diferentes estágios de maturidade na incorporação da agenda socioambiental entre as organizações da economia criativa estudadas. No geral, destacam-se os seguintes achados principais no que tange a divulgação de práticas ESG das organizações: o Instituto Cultural Vale adota abordagem qualitativa e territorializada, valorizando narrativas sobre inclusão e diversidade cultural, embora com menor padronização formal; o ECAD se encontra em estágio inicial, com relatórios de caráter descritivo, pouco detalhamento de indicadores e ausência de integração sistemática entre as ações reportadas e a estratégia institucional; por sua vez, o Grupo Globo apresenta práticas mais consolidadas, com relatórios estruturados segundo padrões internacionais como *Global Reporting Initiative (GRI)* e *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima – TCFD)*, indicadores quantificáveis e metas de curto e longo prazo que se conectam ao planejamento estratégico.

Para sistematizar esses achados, o Quadro 2 exhibe, de forma sintetizada, os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo realizada nos relatórios das três organizações estudadas, considerando as cinco categorias analíticas utilizadas.

Quadro 2 – Comparativo das práticas ESG, por categoria analítica, nas organizações da economia criativa pesquisadas

<b>Categoria</b>	<b>Instituto Cultural Vale</b>	<b>ECAD</b>	<b>Grupo Globo</b>
<b>Transparência e disclosure</b>	Narrativas qualitativas e territorializadas, foco em impacto cultural	Relatório descritivo, pouco detalhado e sem padronização	Relatório estruturado (GRI, TCFD), metas e indicadores claros
<b>Monitoramento ESG</b>	Estrutura informal de organização dos dados	Ausência de monitoramento sistematizado	<i>Dashboards</i> e painéis de indicadores
<b>Uso de indicadores na decisão</b>	Indicadores qualitativos voltados ao impacto cultural e territorial	Uso limitado de métricas estratégicas	Indicadores integrados ao planejamento estratégico (diversidade, carbono neutro, selo GHG Protocol, LED Festival)
<b>Governança e sistemas de controle</b>	Governança por redes e comunidades locais, menos formalizada	Estruturas formais pouco desenvolvidas, sem comitês ESG	Comitês ESG, <i>compliance</i> , plano de segurança da informação
<b>Alinhamento estratégico</b>	Alinhamento parcial, foco em diversidade e inclusão cultural	Ações pontuais e fragmentadas, sem integração estratégica	Integração plena ao planejamento estratégico

Fonte: autores, a partir da análise dos relatórios ESG das organizações estudadas.

O Quadro 2 evidencia alguns contrastes: o Instituto Cultural Vale privilegia narrativas qualitativas e impactos simbólicos, o ECAD apresenta fragilidades pela ausência de métricas consistentes, o que confirma os limites da inovação em ambientes regulatórios frágeis (Antonini; Gomez-Conde, 2024), e o Grupo Globo se destaca pelo modelo mais consolidado, com relatórios padronizados e integrados às decisões estratégicas. Esses achados reforçam a necessidade de sensibilidade territorial nos mecanismos de controle (Silva; Santos, 2022) e a importância de padrões internacionais de reporte como instrumentos de *accountability* (Roszkowska-Menkes; Aluchna; Kamiński, 2024). De forma transversal, verifica-se a ausência explícita da controladoria na sistematização e análise das informações ESG nas três organizações. Isso confirma o argumento de Traxler, Schrack e Greiling (2020), de que a integração entre sistemas de controle gerencial e sustentabilidade ainda é incipiente, sobretudo em setores criativos, e reforça a pertinência de considerar a controladoria como elo de confiança (de Villiers; Sharma, 2020), capaz de assegurar consistência, comparabilidade e maior relevância estratégica aos relatórios.

Do exposto, embora tenha se identificado avanço na divulgação de práticas ESG nas organizações entre os anos de 2022 e 2023, sobretudo no caso do Grupo Globo, as práticas analisadas revelam desafios persistentes relacionados à padronização de indicadores, ao risco de *disclosure* seletivo e à falta de integração entre relatórios e decisões organizacionais. Mais do que instrumentos de comunicação institucional, os relatórios ESG podem evoluir, neste setor, para ferramentas de decisão e governança, capazes de conciliar inovação, sustentabilidade e identidade cultural no âmbito da economia criativa.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo buscou analisar a divulgação de práticas ESG em organizações da economia criativa. Para tanto, foram analisados os relatórios ESG e de sustentabilidade dos anos de 2022 e 2023 do Instituto Cultural Vale, do Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD) e do Grupo Globo. As três organizações foram selecionadas intencionalmente para o estudo por serem reconhecidas por sua relevância na economia criativa e pela atuação em diferentes frentes do setor cultural (fomento, gestão de direitos autorais e produção/difusão cultural).

Em linhas gerais, os resultados da análise dos relatórios das organizações indicam diferentes estágios de maturidade na adoção e estruturação de práticas de sustentabilidade, bem como lacunas e potenciais de atuação da controladoria nesse campo.

Os resultados das três organizações da economia criativa mostram que a incorporação dos relatórios ESG aos processos decisórios ainda é limitada, marcada por *disclosure* seletivo, baixa padronização de indicadores e fragilidades na conexão entre compromissos assumidos e o que é efetivamente reportado. Observou-se um modelo qualitativo e territorial no Instituto Cultural Vale, um estágio inicial no ECAD e um modelo consolidado no Grupo Globo, com indicadores consistentes e forte alinhamento estratégico. Nesse cenário, destaca-se o potencial da controladoria para integrar informações financeiras e não financeiras e conferir robustez às decisões orientadas à sustentabilidade. Em consonância com as recomendações da literatura, argumenta-se que mecanismos de controle e governança no campo cultural devem ser sensíveis aos contextos simbólicos e territoriais, tratando as organizações como práticas em contínua construção; tal perspectiva reforça a necessidade de indicadores que reflitam não apenas desempenho econômico, mas também valor simbólico e impacto socioterritorial. Essa agenda dialoga com abordagens que defendem a integração entre sistemas de controle gerencial e sustentabilidade, a consistência e credibilidade dos dados e o papel dos relatórios integrados como ferramentas estratégicas.

Do ponto de vista prático, os resultados obtidos a partir da análise da divulgação de práticas ESG das organizações da economia criativa sugerem a importância da controladoria ao

mostrar que um melhor controle de gestão nas práticas ESG pode atuar não só como instrumento de conformidade, mas como agente de transformação institucional, promovendo maior transparência, coerência estratégica e legitimidade socioambiental.

Como limitação, ressalta-se o uso exclusivo de análise documental, que restringe o aprofundamento de aspectos subjetivos e operacionais, e do período de análise (apenas dois anos). Para pesquisas futuras, recomenda-se desenvolver estudos de caso com abordagem qualitativa ampliada e propor modelos adaptativos de indicadores ESG específicos para organizações da economia criativa — alinhados à visão de Silva e Santos (2022) — capazes de articular valor simbólico, impacto territorial e sustentabilidade financeira.

Em síntese, o artigo contribui para os estudos de ESG e gestão da cultura ao discutir práticas estratégicas em organizações criativas e abrir possibilidades para modelos de governança mais transparentes, inclusivos e sensíveis ao contexto das indústrias criativas brasileiras, fortalecendo a integração entre inovação, identidade cultural e sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ANTONINI, C.; GOMEZ-CONDE, J. Environmental management control systems and environmental innovation: unintended consequences of the EU non-financial reporting directive. **Management Accounting Research**, v. 65, p. 100903, 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Ministério da Cultura. **O mercado das indústrias criativas do Brasil – MICBR 2023**. Disponível em: <https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/micbr/micbr-2023-belem/noticias-1/o-mercado-das-industrias-criativas-do-brasil-micbr>. Acesso em: 8 jul. 2025.
- DE VILLIERS, C.; SHARMA, U. A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 70, p. 101999, 2020.
- DHARMANI, P.; DAS, S.; PRASHAR, S. A bibliometric analysis of creative industries: current trends and future directions. **Journal of Business Research**, v. 135, p. 252-267, 2021.
- FUNDAÇÃO ITAÚ. **Economia criativa registrou 287 mil novos postos de trabalho em 2023**. 2024. Disponível em: <https://www.fundacaoitau.org.br/noticias/noticias/economia-criativa-registrou-287-mil-novos-postos-de-trabalho-em-2023>. Acesso em: 8 jul. 2025.
- LANDONI, P. *et al.* Business model innovation in cultural and creative industries: insights from three leading mobile gaming firms. **Technovation**, v. 92-93, p. 102084, 2020.
- ROSZKOWSKA-MENKES, M.; ALUCHNA, M.; KAMIŃSKI, B. True transparency or mere decoupling? The study of selective disclosure in sustainability reporting. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 98, p. 102700, 2024.
- SICA, G. *et al.* Leveraging on cultural and creative industries to foster social innovation: a bibliometric analysis. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 10, n. 1, p. 100649, 2025.
- SILVA, Í. H. F. R.; SANTOS, E. C. Organizações enquanto práticas: uma análise narrativa no contexto da economia criativa local. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 62, p. 65-82, 2022.
- SUN, Y. The real effect of innovation in environmental, social, and governance (ESG) disclosures on ESG performance: an integrated reporting perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 460, p. 142592, 2024.
- TRAXLER, A. A.; SCHRACK, D.; GREILING, D. Sustainability reporting and management control: a systematic exploratory literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 276, p. 122725, 2020.
- TREVISAN, P.; MOURITSEN, J. Compromises and compromising: management accounting and decision-making in a creative organisation. **Management Accounting Research**, v. 60, p. 100839, 2023.