EVENTO ON-LINE
ConBRepro
XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
02 a 04 de dezembro de 2026
Inovação e Transformação Digital como Estratégia Competitiva nas Engenharias

# Governança ESG e criação de valor organizacional: proposição de um modelo integrado de avaliação para organizações sustentáveis

**Diogo de Azevedo Leão - UFF/LATEC**
**Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc. - UFF/LATEC**
**Gilson Brito Alves Lima, D.Sc. - UFF/LATEC**

**Resumo:** A incorporação dos fatores ambientais, sociais e de governança às decisões organizacionais ampliou a demanda por instrumentos capazes de relacionar compromissos de sustentabilidade, qualidade da governança e criação de valor. Entretanto, a coexistência de padrões de divulgação, métricas heterogêneas e avaliações ESG divergentes dificulta a comparação e favorece abordagens orientadas à conformidade, sem demonstração do mecanismo pelo qual o desempenho socioambiental influencia resultados estratégicos. Este artigo propõe um Modelo Integrado de Avaliação ESG e Valor Organizacional, aplicável a organizações de diferentes setores e portes. A pesquisa é teórica, qualitativa, exploratória e propositiva, fundamentada em revisão integrativa de normas, estruturas internacionais e literatura sobre stakeholders, recursos e capacidades, materialidade, risco, desempenho sustentável e criação de valor. O modelo articula sete dimensões — propósito e direcionamento estratégico; governança, ética e responsabilização; materialidade e partes interessadas; capacidades e integração operacional; desempenho ambiental e social; riscos, oportunidades e resiliência; e resultados de valor —, avaliadas por critérios, evidências, indicadores e escala de maturidade de cinco níveis. Como resultado, apresenta-se uma arquitetura não compensatória, na qual o índice agregado é acompanhado por condições críticas de governança, materialidade e confiabilidade da informação. A proposta permite diagnosticar lacunas, priorizar iniciativas e explicitar cadeias causais entre recursos, práticas ESG, efeitos sobre partes interessadas e valor financeiro e não financeiro. Conclui-se que a avaliação integrada pode reduzir a fragmentação decisória e apoiar organizações sustentáveis, desde que os pesos, limiares e indicadores sejam calibrados ao contexto e submetidos à validação empírica.

**Palavras-chave:** Governança ESG, Criação de valor, Sustentabilidade organizacional.

**ESG governance and organizational value creation: proposition of an integrated assessment model for sustainable organizations**

**Abstract:** The incorporation of environmental, social and governance factors into organizational decisions has increased the demand for instruments capable of linking sustainability commitments, governance quality and value creation. However, the coexistence of disclosure standards, heterogeneous metrics and divergent ESG ratings hinders comparison and encourages compliance-oriented approaches without demonstrating how socio-environmental performance affects strategic outcomes. This article proposes an Integrated ESG and Organizational Value Assessment Model applicable to organizations of different sectors and sizes. The research is theoretical, qualitative, exploratory and propositional, supported by an integrative review of standards, international frameworks and literature on stakeholders, resources and capabilities, materiality, risk, sustainable performance and value creation. The model articulates seven dimensions assessed through criteria, evidence, indicators and a five-level maturity scale. It uses a non-compensatory architecture in which the aggregate index is accompanied by critical conditions concerning governance, materiality and information reliability. The proposal enables organizations to diagnose gaps, prioritize initiatives and make causal chains explicit between resources, ESG practices, stakeholder effects, and financial and non-financial value. It is concluded that integrated assessment can reduce decision fragmentation and support sustainable organizations, provided that weights, thresholds and indicators are calibrated to context and empirically validated.

**Keywords:** ESG governance, Value creation, Organizational sustainability.

## 1. Introdução

A expressão ESG, formada pelas iniciais de environmental, social and governance, consolidou-se como linguagem de integração entre sustentabilidade, governança corporativa, gestão de riscos e decisões de alocação de capital. Sua difusão contemporânea foi impulsionada pelo relatório Who Cares Wins, que defendeu a incorporação sistemática de questões ambientais, sociais e de governança à análise financeira e à gestão de ativos (United Nations Global Compact, 2004). O conceito, contudo, não constitui apenas uma taxonomia de divulgação. Quando inserido na governança, ele altera critérios de decisão, responsabilidades, horizontes temporais e relações entre a organização e as partes interessadas.

A relevância econômica desse movimento decorre da possibilidade de que fatores ESG afetem receitas, custos, ativos, passivos, custo de capital, continuidade operacional, legitimidade e capacidade de inovação. Evidências agregadas indicam relação predominantemente não negativa entre desempenho ESG e desempenho financeiro, embora resultados variem conforme setor, horizonte, materialidade e qualidade metodológica (Friede; Busch; Bassen, 2015). Organizações com políticas de sustentabilidade mais desenvolvidas também apresentaram, em estudo longitudinal, estruturas de governança e desempenho de longo prazo distintos daqueles observados em organizações de baixa sustentabilidade (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2014). Essas associações não autorizam causalidade automática: práticas simbólicas, métricas irrelevantes ou investimentos desconectados da estratégia podem consumir recursos sem produzir benefícios proporcionais.

A dificuldade analítica é ampliada pela divergência entre classificações ESG. Diferentes provedores podem atribuir avaliações substancialmente distintas à mesma organização porque divergem quanto ao escopo, à mensuração e aos pesos dos atributos (Berg; Kölbel; Rigobon, 2022). Paralelamente, padrões como GRI, IFRS S1 e IFRS S2 e ESRS respondem a finalidades e usuários parcialmente diferentes. A dupla materialidade enfatiza impactos da organização sobre pessoas e ambiente e efeitos financeiros dos temas de sustentabilidade, enquanto a materialidade financeira concentra-se nas informações que podem influenciar decisões de provedores de capital (European Union, 2022; IFRS Foundation, 2023a). Sem uma arquitetura integradora, relatórios extensos podem coexistir com decisões pouco consistentes.

O problema de pesquisa é, portanto, formulado nos seguintes termos: como avaliar, de modo integrado, a governança ESG e sua contribuição para a criação de valor organizacional, preservando a materialidade contextual, a rastreabilidade das evidências e a distinção entre capacidades, desempenho e resultados? O objetivo geral consiste em propor um modelo integrado de avaliação para organizações sustentáveis. Especificamente, busca-se: consolidar fundamentos conceituais; definir dimensões, critérios e escala de maturidade; estabelecer um procedimento de agregação que não oculte fragilidades críticas; e indicar um roteiro de aplicação, interpretação e validação.

A contribuição teórica reside na conexão entre governança, materialidade, capacidades organizacionais, resultados ESG e múltiplas formas de valor. A contribuição gerencial consiste em oferecer uma estrutura diagnóstica capaz de orientar prioridades e explicitar hipóteses causais. O artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico; em seguida, descreve-se a metodologia de construção; a quarta seção expõe e discute o modelo; e a quinta sintetiza conclusões, limitações e pesquisas futuras.

## 2. Referencial teórico

Governança organizacional compreende o sistema humano e institucional pelo qual uma organização é dirigida, supervisionada e responsabilizada para cumprir seu propósito. A ISO 37000:2021 associa boa governança à geração de valor para a organização e suas partes interessadas, mediante princípios como propósito, geração de valor, estratégia, supervisão, responsabilização, engajamento e viabilidade ao longo do tempo (International Organization for Standardization, 2021). Nessa perspectiva, ESG não é um programa lateral: é conteúdo decisório submetido às mesmas exigências de autoridade, prestação de contas, controles e aprendizagem aplicáveis aos demais temas estratégicos.

A teoria das partes interessadas sustenta que a organização cria e preserva valor por meio das relações com indivíduos e grupos que afetam ou são afetados por seus objetivos (Freeman, 1984). Esse entendimento amplia a visão estritamente contratual da firma, mas não elimina a necessidade de escolhas. Interesses podem ser legítimos e simultaneamente conflitantes; por isso, a governança deve explicitar critérios de priorização, direitos, impactos, dependências e mecanismos de participação. A maximização de valor no longo prazo torna-se compatível com a consideração de stakeholders quando a gestão compreende as relações causais pelas quais confiança, capital humano, recursos naturais e legitimidade afetam o desempenho (Jensen, 2002).

Materialidade é o mecanismo que converte um universo amplo de temas em prioridades justificáveis. A GRI 3 define temas materiais a partir dos impactos mais significativos da organização sobre economia, ambiente e pessoas, inclusive direitos humanos (Global Reporting Initiative, 2021). A IFRS S1, por sua vez, requer divulgação de riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade que possam razoavelmente afetar fluxos de caixa, acesso a financiamento ou custo de capital no curto, médio ou longo prazo (IFRS Foundation, 2023a). A integração desses pontos de vista evita dois reducionismos:

restringir ESG aos efeitos financeiros imediatamente mensuráveis ou tratar todos os impactos como equivalentes, sem conexão com decisões e recursos.

A dupla materialidade adotada no contexto europeu reconhece explicitamente as perspectivas de impacto e financeira, bem como suas interdependências (European Union, 2022). Para fins de avaliação organizacional, isso exige registrar o tema, o público afetado, a natureza e a escala do impacto, os riscos e oportunidades associados, o horizonte temporal e a influência sobre objetivos estratégicos. A matriz de materialidade, isoladamente, não satisfaz esse requisito; é necessário demonstrar processo, evidências, governança de aprovação e atualização periódica.

Valor organizacional é entendido neste artigo como o conjunto de benefícios e capacidades preservados ou gerados pela organização para sustentar seu propósito e sua viabilidade, considerando resultados financeiros, efeitos sobre partes interessadas, resiliência e opções futuras. Essa definição distingue valor criado, distribuído, preservado ou destruído e evita equiparar valor a um único indicador contábil. A criação de valor compartilhado enfatiza políticas e práticas que reforçam a competitividade e, simultaneamente, melhoram condições econômicas e sociais nas comunidades relacionadas à atividade empresarial (Porter; Kramer, 2011).

Sob a visão baseada em recursos, vantagens persistentes dependem de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados para exploração (Barney, 1991). Aplicada a ESG, essa lógica desloca a atenção do volume de iniciativas para capacidades como governança confiável, dados de qualidade, relacionamento com stakeholders, inovação, aprendizagem e gestão de riscos. Hart e Milstein (2003) propõem que o valor sustentável resulta de reduzir custos e riscos, fortalecer reputação e legitimidade, inovar para mercados futuros e construir trajetórias de crescimento. A sustentabilidade, portanto, pode atuar na eficiência corrente e na formação de opções estratégicas.

A relação entre ESG e valor depende da materialidade. Khan, Serafeim e Yoon (2016) encontraram que desempenho superior em temas de sustentabilidade materialmente relevantes esteve associado a desempenho financeiro futuro superior, enquanto o investimento em temas imateriais não apresentou o mesmo padrão. A fronteira de desempenho proposta por Eccles e Serafeim (2013) reforça que a sustentabilidade deve ser incorporada à estratégia e aos processos centrais, e não conduzida como coleção indiferenciada de boas práticas.

A causalidade deve ser representada como cadeia: recursos e decisões produzem capacidades; capacidades modificam processos; processos geram saídas; saídas afetam pessoas, ambiente e relações; esses efeitos alteram riscos, oportunidades e ativos tangíveis ou intangíveis; e, por fim, repercutem no valor. Indicadores de esforço, como horas de treinamento, não são resultados finais. Da mesma forma, emissões evitadas constituem desempenho ambiental, mas sua tradução em valor depende de custos, regulação, preferências de clientes, disponibilidade tecnológica e exposição temporal.

A mensuração ESG enfrenta heterogeneidade de definições, fronteiras, periodicidade e métodos. Berg, Kölbel e Rigobon (2022) demonstram que divergências de mensuração respondem pela maior parcela das diferenças entre ratings analisados. Um índice único pode gerar precisão aparente se combinar temas incomparáveis, compensar falhas graves com desempenhos periféricos ou atribuir pesos sem justificativa. A avaliação deve, por isso, manter acesso aos dados elementares, documentar os critérios de normalização e exibir simultaneamente resultados agregados e perfis dimensionais.

A IFRS S1 organiza divulgações em governança, estratégia, gestão de riscos e métricas e metas, buscando informação conectada e útil a investidores (IFRS Foundation, 2023a). A IFRS S2 aplica essa arquitetura ao clima e incorpora referências setoriais para

métricas relevantes (IFRS Foundation, 2023b). A GRI estrutura a identificação e a gestão de impactos, enquanto os ESRS detalham requisitos de dupla materialidade (European Commission, 2023). Embora esses instrumentos não sejam intercambiáveis, sua leitura combinada permite separar finalidade, público, processo e evidência.

Confiabilidade informacional exige controles, rastreabilidade, consistência de fronteiras e, quando apropriado, asseguração independente. Divulgação obrigatória pode produzir benefícios comparáveis, mas também custos, respostas estratégicas e efeitos não intencionais, o que recomenda desenho institucional cuidadoso (Christensen; Hail; Leuz, 2021). O gerenciamento de riscos ESG deve estar inserido no gerenciamento corporativo de riscos, conectando cenários, apetite a risco, desempenho e decisões de capital (COSO; WBCSD, 2018). Assim, maturidade não equivale à existência de um relatório; depende da qualidade do sistema decisório que produz e usa a informação.

Quadro 1 – Correspondência entre fundamentos e requisitos do modelo

| Fundamento | Pergunta de avaliação | Implicação de projeto |
|---|---|---|
| Governança | Quem decide, supervisiona e responde? | Papéis, alçadas, incentivos, controles e prestação de contas |
| Materialidade | Quais impactos, riscos e oportunidades importam? | Perspectivas de impacto e financeira, horizontes e stakeholders |
| Capacidades | Como a organização transforma intenção em execução? | Recursos, processos, dados, competências e integração |
| Desempenho ESG | Quais efeitos ambientais e sociais são produzidos? | Indicadores de pressão, estado, resposta, resultado e impacto |
| Valor | Que benefícios, perdas ou opções resultam? | Valor financeiro, valor para stakeholders, resiliência e inovação |
| Confiabilidade | As evidências sustentam as conclusões? | Rastreabilidade, controle, comparabilidade e asseguração |

Fonte: elaboração própria (2026)

## 3. Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como teórica, qualitativa, exploratória e propositiva. Adotou-se revisão integrativa orientada por problema, adequada à síntese de conceitos provenientes de campos distintos e à construção de uma estrutura analítica. A unidade de análise foi a arquitetura de avaliação capaz de relacionar governança ESG e criação de valor organizacional. Não se pretendeu estimar efeito causal nem testar estatisticamente o modelo nesta etapa.

O corpus foi composto intencionalmente por quatro conjuntos documentais: normas e diretrizes de governança e conduta responsável; padrões de materialidade e divulgação de sustentabilidade; estruturas de gerenciamento de riscos; e literatura seminal ou de ampla influência sobre stakeholders, recursos, sustentabilidade corporativa, materialidade e desempenho financeiro. Foram incluídos documentos com contribuição direta a pelo menos um dos seguintes elementos: conceito, dimensão, mecanismo causal, indicador, critério de qualidade ou procedimento de avaliação. Foram excluídos materiais estritamente promocionais e listas de indicadores sem fundamentação ou delimitação de uso.

A construção ocorreu em cinco etapas. Na primeira, os conceitos foram codificados em categorias preliminares: propósito, supervisão, stakeholders, materialidade, capacidades, desempenho, risco, valor e confiabilidade. Na segunda, categorias sobrepostas foram consolidadas e organizadas segundo uma cadeia lógica de criação de valor. Na terceira, definiram-se dimensões e critérios observáveis, verificando-se exaustividade suficiente, parcimônia e ausência de duplicidade. Na quarta, elaboraram-se

a escala de maturidade, o índice agregado, as condições críticas e o roteiro de aplicação. Na quinta, realizou-se consistência interna conceitual mediante confronto entre cada componente e os fundamentos sintetizados no Quadro 1.

A validade de conteúdo foi tratada por triangulação entre fontes com finalidades distintas. A validade de construto permanece proposicional e deverá ser examinada em aplicações futuras. Para preservar transparência, o modelo separa pontuação, evidência e julgamento; impede que o índice agregado substitua a leitura das dimensões; e requer registro de incertezas, limitações e divergências.

## 4. Resultados e discussão

O Modelo Integrado de Avaliação ESG e Valor Organizacional, denominado MIAEVO, organiza a análise em sete dimensões conectadas. As três primeiras constituem o núcleo de direção e legitimidade: propósito e estratégia; governança, ética e responsabilização; e materialidade e partes interessadas. A quarta representa as capacidades de execução. A quinta registra o desempenho ambiental e social. A sexta examina riscos, oportunidades e resiliência. A sétima avalia resultados de valor. Informação, controles, asseguração e aprendizagem atravessam todas as dimensões.

A arquitetura segue uma lógica de caminho causal e retroalimentação. Propósito e estratégia orientam decisões; a governança atribui autoridade e responsabilidade; a materialidade seleciona temas relevantes; capacidades incorporam esses temas aos processos; o desempenho revela efeitos; riscos e oportunidades traduzem efeitos e dependências em exposição estratégica; e os resultados de valor informam nova rodada decisória. A sequência não é rigidamente linear, pois mudanças nos stakeholders, no ambiente natural ou na regulação podem alterar materialidade e estratégia.

Quadro 2 – Dimensões e critérios do MIAEVO

| Dimensão | Critérios centrais | Evidências exemplificativas |
|---|---|---|
| D1 Propósito e estratégia | Propósito sustentável; objetivos; horizonte; alocação de capital | Plano estratégico, metas, orçamento, critérios de investimento |
| D2 Governança, ética e responsabilização | Supervisão; alçadas; integridade; incentivos; controles | Atas, regimentos, matriz de responsabilidades, remuneração, denúncias |
| D3 Materialidade e partes interessadas | Impactos; materialidade financeira; engajamento; priorização | Processo de materialidade, consultas, cadeia de impactos e dependências |
| D4 Capacidades e integração operacional | Competências; dados; processos; cadeia de valor; inovação | Procedimentos, sistemas, capacitação, diligência de fornecedores |
| D5 Desempenho ambiental e social | Clima; recursos; biodiversidade; trabalho; direitos; comunidades | Inventários, taxas, metas, séries históricas e planos de ação |
| D6 Riscos, oportunidades e resiliência | Identificação; cenários; apetite; resposta; continuidade | Registro de riscos, testes de estresse, cenários e controles |
| D7 Resultados de valor | Financeiro; stakeholders; resiliência; opções futuras | Fluxos de caixa, custo de capital, confiança, inovação e licença social |

Fonte: elaboração própria (2026)

Cada critério é avaliado em escala ordinal de zero a quatro. A pontuação deve refletir o menor nível integralmente demonstrado por evidências suficientes, e não a intenção declarada. O avaliador registra fonte, período, fronteira organizacional, responsável pela informação, limitações e grau de confiança. Quando a evidência for conflitante ou incompleta, conserva-se a divergência no registro e adota-se pontuação prudente. Essa

disciplina reduz a tendência de atribuir maturidade com base em políticas não implementadas.

Os critérios são normalizados para o intervalo entre zero e um. A pontuação de cada dimensão corresponde à média ponderada de seus critérios; os pesos devem ser definidos antes da avaliação, com justificativa baseada em materialidade. O índice integrado corresponde à soma ponderada das dimensões, multiplicada por cem. A formulação favorece interpretação e auditabilidade, sem sugerir que diferenças pequenas sejam estatisticamente significativas.

$$s_i = x_i / 4$$

$$D_j = \Sigma_i \, w_{ij} \, s_i, \quad com \, \Sigma_i \, w_{ij} = 1$$

$$IVCESG = 100 \times \Sigma_j \, W_j \, D_j, \quad com \, \Sigma_j \, W_j = 1$$

Nessas expressões, $x_i$ é a pontuação observada do critério i; $s_i$ é sua pontuação normalizada; $w_{ij}$ é o peso do critério i na dimensão j; $D_j$ é a pontuação da dimensão j; $W_j$ é o peso da dimensão; e IVCESG é o Índice de Valor e Capacidade ESG. Pesos iguais constituem o ponto de partida quando não houver base justificável para diferenciação. Análises de sensibilidade devem informar se mudanças plausíveis nos pesos alteram a classificação ou as prioridades.

Quadro 3 – Escala de maturidade do MIAEVO

| Nível | Denominação | Descrição verificável |
|---|---|---|
| 0 | Inexistente | Não há prática definida, evidência ou responsável identificável. |
| 1 | Reativo | Ações pontuais respondem a incidentes ou exigências, sem padronização. |
| 2 | Definido | Políticas, responsabilidades e procedimentos estão formalizados, com implementação parcial. |
| 3 | Integrado | Práticas operam de modo consistente, possuem metas, dados, controles e integração decisória. |
| 4 | Adaptativo | Resultados são verificados, assegurados quando pertinente e usados para inovação e aprendizagem. |

Fonte: elaboração própria (2026)

A agregação é acompanhada por condições críticas não compensatórias. Nenhuma classificação superior a “definido” é admitida se D2, D3 ou a qualidade transversal da informação estiverem abaixo desse nível. Assim, elevado desempenho ambiental não compensa falhas graves de ética ou ausência de materialidade; resultados financeiros não compensam impactos severos não geridos; e grande volume de divulgação não compensa dados sem rastreabilidade. A classificação final combina o IVCESG com o perfil dimensional e com o atendimento das condições críticas.

Para comunicação gerencial, propõem-se quatro faixas indicativas: inicial, de 0 a 24,9; em estruturação, de 25 a 49,9; integrado, de 50 a 74,9; e adaptativo, de 75 a 100. Esses limiares são heurísticos e não devem ser utilizados como selo, ranking público ou afirmação de superioridade sem validação setorial. O diagnóstico prioritário decorre da diferença entre maturidade atual e maturidade requerida pelo contexto, ponderada pela materialidade e pela urgência.

O modelo requer mapa causal por tema material. Para cada tema, descrevem-se insumos, atividades, produtos, resultados, impactos, riscos, oportunidades e mecanismos de valor. A rastreabilidade impede atribuir à prática ESG um efeito que decorra de fatores externos ou de iniciativas simultâneas. Sempre que possível, indicadores antecedentes e

consequentes são combinados: competência e manutenção preventiva antecedem incidentes; incidentes, perdas e recuperação são indicadores consequentes.

Quatro classes de valor são consideradas. O valor financeiro abrange crescimento, produtividade, custos, ativos, passivos, financiamento e volatilidade. O valor para partes interessadas inclui trabalho digno, saúde, segurança, direitos, confiança, bem-estar e qualidade das relações. O valor de resiliência corresponde à capacidade de antecipar, absorver, adaptar-se e recuperar-se de perturbações. O valor de opções futuras contempla aprendizagem, inovação, acesso a mercados e flexibilidade tecnológica. A mensuração monetária pode ser útil, mas não é imposta quando reduzir impactos complexos a premissas frágeis.

A seleção de métricas respeita relevância, validade, confiabilidade, comparabilidade, controlabilidade e economicidade. Indicadores absolutos e de intensidade devem coexistir quando escala e eficiência importarem. Metas devem conter linha de base, prazo, escopo, método e responsável. Métricas de diversidade, por exemplo, são insuficientes sem examinar progressão, remuneração, retenção e experiência; emissões de gases de efeito estufa não devem ser interpretadas sem fronteira, método, composição e trajetória.

Quadro 4 – Exemplos de mecanismos ESG e criação de valor

| Tema | Indicador de desempenho | Mecanismo de valor | Resultado a verificar |
|---|---|---|---|
| Clima e energia | Emissões absolutas e intensidade; energia renovável | Eficiência, preço de carbono, continuidade e inovação | Custo evitado, exposição reduzida, receita de soluções |
| Saúde e segurança | Exposição, barreiras críticas, eventos e severidade | Continuidade, capital humano, confiança e responsabilidade | Perdas evitadas, disponibilidade, bem-estar e reputação |
| Direitos humanos | Diligência, cobertura, remediação e reincidência | Acesso a mercados, estabilidade da cadeia e legitimidade | Interrupções evitadas, confiança e redução de danos |
| Diversidade e inclusão | Representação, equidade, retenção e clima | Qualidade decisória, atração de talentos e inovação | Engajamento, produtividade, retenção e soluções |
| Ética e integridade | Controles, denúncias, apuração e recorrência | Licença para operar, contratos, confiança e custo de risco | Sanções evitadas, confiança e qualidade da governança |
| Biodiversidade e água | Dependências, captação, impacto e restauração | Continuidade de recursos, regulação e relação territorial | Exposição reduzida, disponibilidade e legitimidade |

Fonte: elaboração própria (2026)

A aplicação deve ser patrocinada pelo órgão de governança competente e coordenada por equipe multidisciplinar, sem ficar restrita à área de sustentabilidade. Finanças, operações, riscos, integridade, pessoas, suprimentos, estratégia e representantes das unidades relevantes participam da coleta e do julgamento. Partes interessadas externas contribuem para identificar impactos e contestar pressupostos, mas a responsabilidade decisória permanece definida.

O ciclo começa com a delimitação de escopo, período e finalidade. Em seguida, confirma-se a materialidade e constroem-se mapas causais. Evidências são coletadas em repositório rastreável, pontuadas por avaliadores e submetidas a sessão de calibração. Divergências são registradas e decididas por critérios prévios. Após o cálculo, conduzem-se análise de sensibilidade, avaliação das condições críticas e priorização de lacunas. O plano de melhoria define responsáveis, recursos, prazos e indicadores. A revisão deve ocorrer ao menos anualmente ou diante de mudanças materiais.

Para reduzir conflito de interesses, responsáveis pela execução não devem validar isoladamente seus próprios resultados. Auditoria interna ou função equivalente pode avaliar desenho e operação dos controles; asseguração externa pode elevar a confiança sobre informações selecionadas, mas não substitui governança. O modelo não prescreve uma

combinação universal de métricas, porque impactos e mecanismos de valor variam entre setores, geografias, portes e modelos de negócio.

Quadro 5 – Ciclo de aplicação do MIAEVO

| Etapa | Atividade principal | Produto |
|---|---|---|
| 1 | Definir finalidade, escopo, fronteira, período e responsáveis | Termo de avaliação aprovado |
| 2 | Revisar materialidade de impacto e financeira | Mapa de temas, stakeholders e horizontes |
| 3 | Construir cadeias causais e selecionar critérios | Matriz critérios–evidências–indicadores |
| 4 | Coletar evidências e avaliar maturidade | Base rastreável e pontuações justificadas |
| 5 | Calibrar julgamentos, calcular e testar sensibilidade | Perfil dimensional, IVCESG e condições críticas |
| 6 | Priorizar lacunas e aprovar plano de ação | Portfólio de iniciativas e responsáveis |
| 7 | Monitorar, assegurar, aprender e revisar | Evidências de melhoria e atualização do modelo |

Fonte: elaboração própria (2026)

O MIAEVO responde à fragmentação apontada na literatura ao não tratar ESG como soma de indicadores desconectados. A integração é produzida por três vínculos: materialidade relaciona impactos e finanças; mapas causais relacionam práticas e valor; e governança relaciona evidência e decisão. Essa arquitetura é compatível com a informação conectada da IFRS S1 e com a orientação a impactos da GRI, preservando suas diferentes finalidades (Global Reporting Initiative, 2021; IFRS Foundation, 2023a).

A adoção de condições críticas enfrenta o problema da compensação indevida. Em modelos puramente aditivos, excelente resultado em dimensão de menor materialidade pode neutralizar deficiência ética ou dano relevante. A restrição proposta reconhece que governança, materialidade e qualidade da informação são capacidades habilitadoras. Esse desenho também responde à divergência dos ratings: em vez de ocultar escolhas metodológicas, o modelo exige pesos justificados, resultados dimensionais e análise de sensibilidade (Berg; Kölbel; Rigobon, 2022).

A criação de valor é tratada como hipótese verificável, não como consequência presumida. Tal postura é consistente com a evidência de que temas materiais apresentam associação mais clara com desempenho do que temas imateriais (Khan; Serafeim; Yoon, 2016). Também evita interpretar correlação como causalidade e reconhece defasagens, efeitos externos e distribuição desigual de custos e benefícios. Valor para a organização pode coexistir com destruição de valor para uma comunidade; por isso, as perspectivas não são fundidas prematuramente.

Em termos gerenciais, o modelo pode apoiar planejamento estratégico, gestão de portfólio, diligência de fornecedores, gerenciamento de riscos, avaliação de investimentos e prestação de contas. Entretanto, sua utilização como ranking externo antes de validação é inadequada. A pontuação ordinal não possui propriedades de medida intervalar; diferenças numéricas não representam distâncias equivalentes entre níveis. A utilidade central reside no diagnóstico estruturado, na comparabilidade longitudinal interna e na qualidade do diálogo decisório.

## 5. Conclusões

Este artigo abordou a integração entre governança ESG e criação de valor organizacional, motivada pela fragmentação de padrões, métricas e avaliações que frequentemente separa sustentabilidade da estratégia. O objetivo geral foi propor um modelo de avaliação aplicável a organizações sustentáveis, capaz de preservar materialidade, rastreabilidade e conexão causal entre práticas e resultados.

A proposição foi construída por pesquisa teórica, qualitativa, exploratória e propositiva, apoiada em revisão integrativa de normas, estruturas internacionais e literatura sobre governança, stakeholders, recursos e capacidades, materialidade, risco e desempenho sustentável. A síntese originou o MIAEVO, composto por sete dimensões, critérios observáveis, escala de maturidade, índice agregado, condições críticas não compensatórias e ciclo de aplicação.

Os resultados indicam que uma avaliação tecnicamente consistente deve distinguir direção, capacidade, desempenho e valor; combinar materialidade de impacto e financeira; documentar mapas causais; e impedir que bom resultado periférico oculte falhas críticas de governança, materialidade ou confiabilidade. A contribuição do modelo está em transformar ESG de inventário de iniciativas em arquitetura de decisão, permitindo diagnosticar lacunas, priorizar recursos, acompanhar evolução e discutir efeitos financeiros e não financeiros sem reduzi-los indevidamente a uma única métrica.

As limitações decorrem do caráter conceitual da pesquisa, da seleção intencional do corpus, da ausência de aplicação empírica e da natureza heurística dos pesos, limiares e faixas de classificação. A diversidade setorial e institucional impede pressupor validade universal dos indicadores. Como trabalhos futuros, recomenda-se submeter as dimensões e os critérios a painéis Delphi, aplicar o modelo em estudos de caso multissetoriais, testar confiabilidade entre avaliadores, investigar validade convergente e preditiva, calibrar pesos por materialidade e examinar longitudinalmente se melhorias de maturidade antecedem resultados de valor.

## Referências


BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991. DOI: 10.1177/014920639101700108.

BERG, Florian; KÖLBEL, Julian F.; RIGOBON, Roberto. Aggregate confusion: the divergence of ESG ratings. Review of Finance, Oxford, v. 26, n. 6, p. 1315–1344, 2022. DOI: 10.1093/rof/rfac033.

CHRISTENSEN, Hans B.; HAIL, Luzi; LEUZ, Christian. Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review. Review of Accounting Studies, [S. l.], v. 26, p. 1176–1248, 2021. DOI: 10.1007/s11142-021-09609-5.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION; WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Enterprise risk management: applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. [S. l.]: COSO; WBCSD, 2018.

ECCLES, Robert G.; IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, Catonsville, v. 60, n. 11, p. 2835–2857, 2014. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1984.

ECCLES, Robert G.; SERAFEIM, George. The performance frontier: innovating for a sustainable strategy. Harvard Business Review, Boston, v. 91, n. 5, p. 50–60, 2013.

EUROPEAN COMMISSION. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. Official Journal of the European Union, Luxembourg, L, 22 Dec. 2023.

EUROPEAN UNION. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union, Luxembourg, L 322, p. 15–80, 16 Dec. 2022.

FREEMAN, R. Edward. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDE, Gunnar; BUSCH, Timo; BASSEN, Alexander. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 210–233, 2015. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. GRI 3: material topics 2021. Amsterdam: GRI, 2021.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Creating sustainable value. Academy of Management Executive, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 56–67, 2003. DOI: 10.5465/ame.2003.10025194.

IFRS FOUNDATION. IFRS S1: general requirements for disclosure of sustainability-related financial information. London: IFRS Foundation, 2023a.

IFRS FOUNDATION. IFRS S2: climate-related disclosures. London: IFRS Foundation, 2023b.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 37000:2021: governance of organizations — guidance. Geneva: ISO, 2021.

JENSEN, Michael C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Business Ethics Quarterly, Cambridge, v. 12, n. 2, p. 235–256, 2002. DOI: 10.2307/3857812.

KHAN, Mozaffar; SERAFEIM, George; YOON, Aaron. Corporate sustainability: first evidence on materiality. The Accounting Review, Sarasota, v. 91, n. 6, p. 1697–1724, 2016. DOI: 10.2308/accr-51383.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. Harvard Business Review, Boston, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Who cares wins: connecting financial markets to a changing world. New York: United Nations, 2004.