

**UNIVERSIDADE PAULISTA**

**ALAN ANTUNES VIEIRA**

**A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NA ADOÇÃO DE  
DIRETRIZES E PADRÕES ESG: Uma análise em uma Concessionária  
de Coleta e Reciclagem**

**SÃO PAULO**

**2025**

**ALAN ANTUNES VIEIRA**

**A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NA ADOÇÃO DE  
DIRETRIZES E PADRÕES ESG: Uma análise em uma Concessionária  
de Coleta e Reciclagem**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade  
Paulista – UNIP, para obtenção do  
título de Mestre em Administração

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana  
Beatriz Lopes de Sousa Jabbour

Área de concentração: Redes  
Organizacionais

Linha de Pesquisa: Redes,  
Organizações e Sociedade

**SÃO PAULO**

**2025**

Vieira, Alan Antunes.

A influência dos *stakeholders* na adoção de diretrizes e padrões ESG: uma análise em uma concessionária de coleta e reciclagem / Alan Antunes Vieira. - 2025.

109 f.: il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2025.

Área de concentração: Redes, Organizações e Sociedade.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour.

1. *Stakeholders*. 2. *ESG Framework*. 3. Indicadores.  
4. Pressões e sustentabilidade. I. Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa (orientadora). II. Título.

**ALAN ANTUNES VIEIRA**

**A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NA ADOÇÃO DE  
DIRETRIZES E PADRÕES ESG: Uma análise em uma Concessionária  
de Coleta e Reciclagem**

Dissertação apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Paulista – UNIP,  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração

Orientadora: Profa Dra Ana Beatriz  
Lopes de Sousa Jabbou

Aprovada em:

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Profa Dra Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Prof. Dr. Márcio Cardoso Machado  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Profa Dra Paula de Camargo Fiorini  
Universidade Estadual Paulista - UNESP

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir que esta caminhada fosse possível, sempre me fortalecendo em todas as adversidades.

Algumas pessoas foram extremamente importantes durante o percurso do mestrado e merecem meus sinceros agradecimentos:

Ao meu pai Antônio Antunes Vieira, a minha mãe Norma Antunes Vieira, a minha filha Allana Lorena Santos Vieira e aos meus irmãos Albert Antunes Vieira e Anderson Antunes Vieira.

À minha orientadora Professora Dra. Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour, docente pela qual tenho grande admiração por sua dedicação e conduta profissional a quem não tenho palavras para expressar minha gratidão pelo apoio, companheirismo e incentivo nesta jornada. Ademais, sem medir esforços, conduziu-me pelos melhores caminhos durante a realização da pesquisa.

Aos Professores Doutores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIP: Arnaldo Luiz Ryngelblum, Charbel José Chiappeta Jabbour, Ernesto Michelangelo Giglio, Marcio Cardoso Machado (Coordenador), Matheus Albergaria de Magalhães, Mauro Luiz Martens, Mauro Vivaldini, Pedro Lucas de Resende Melo, Renato Telles e Victor Silva Corrêa, pelos ensinamentos e contribuições durante o curso.

Aos professores membros da Banca Examinadora de Qualificação: Dra. Paula Fiorini, da UNESP Bauru e Dr. Ernesto Michelangelo Giglio, da UNIP, por contribuírem com sugestões e ajustes para o desenvolvimento do trabalho.

Aos integrantes do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, desde a coordenação a todos os seus colaboradores. Em especial, a secretaria Aline que não mede esforços para auxiliar em todas as demandas do curso.

Agradeço aos colegas de classe, que serviram de apoio em atividades e de encorajamento para o alcance do objetivo comum de término do curso.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## RESUMO

A crescente importância dos estudos sobre desenvolvimento sustentável destaca a influência da governança corporativa na adoção de diretrizes e padrões ESG (ambientais, sociais e de governança) para atender à pressão dos stakeholders. Os stakeholders desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de estratégias empresariais voltadas para a sustentabilidade. O objetivo do estudo consiste em identificar e analisar quais indicadores de ESG uma concessionária de coleta e reciclagem implementa para atender diferentes pressões de stakeholders. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com revisão da literatura e estudo de caso único, relacionando suas interações com os conceitos abordados na revisão da literatura sobre Teoria dos Stakeholders, ESG Framework (modelo de orientação e aplicação de diretrizes e padrões ambientais, sociais e de governança) e Indicadores de ESG. A metodologia da pesquisa é descritiva e exploratória, visando analisar a influência da pressão dos stakeholders no estabelecimento de diretrizes e padrões de ESG. A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias (entrevistas com colaboradores de uma concessionária de coleta e reciclagem) e secundárias (consultas a sites institucionais e dados fornecidos). A análise foi feita com base nas entrevistas concedidas por 30 colaboradores de cargos de média e alta gestão da concessionária de coleta e reciclagem e com dados complementares, tendo como diretriz para elaboração do roteiro de entrevistas a norma ABNT 2030 / 2022. Os resultados revelam que a pressão dos stakeholders influencia diretamente a adoção de indicadores ESG na concessionária de coleta e reciclagem analisada, promovendo melhorias nos eixos ambiental, social e de governança. A pesquisa contribui com evidências empíricas sobre como esses indicadores são implementados em resposta às demandas específicas das partes interessadas, ampliando o entendimento sobre ESG no setor de coleta e reciclagem e oferecendo subsídios para práticas organizacionais sustentáveis.

**Palavras-chave:** Stakeholders, ESG Framework, Indicadores, Pressões e Sustentabilidade

## ABSTRACT

The growing importance of sustainable development studies highlights the influence of corporate governance on the adoption of ESG (environmental, social, and governance) guidelines and standards to meet stakeholder pressure. Stakeholders play a key role in developing corporate strategies focused on sustainability. The objective of this study is to identify and analyze which ESG indicators a collection and recycling company implements to meet different stakeholder pressures. The research adopts a qualitative approach, with a literature review and a single case study, relating its interactions with the concepts discussed in the literature review on Stakeholder Theory, the ESG Framework (a model for guiding and applying environmental, social, and governance guidelines and standards), and ESG Indicators. The research methodology is descriptive and exploratory, aiming to analyze the influence of stakeholder pressure on the establishment of ESG guidelines and standards. Data collection was conducted through primary sources (interviews with employees of a collection and recycling company) and secondary sources (consultations of institutional websites and provided data). The analysis was based on interviews with 30 mid- and senior-level employees of the collection and recycling concessionaire and supplementary data, using ABNT 2030/2022 as a guideline for developing the interview script. The results reveal that stakeholder pressure directly influences the adoption of ESG indicators at the collection and recycling concessionaire under analysis, promoting improvements in environmental, social, and governance areas. The research contributes empirical evidence on how these indicators are implemented in response to specific stakeholder demands, expanding understanding of ESG in the collection and recycling sector and providing support for sustainable organizational practices.

**Keywords:** Stakeholders, ESG Framework, Indicators, Pressures and Sustainability

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.....	22
--	----

### QUADROS

Quadro 1 – Categorias e Princípios do Pacto Global da ONU.....	21
Quadro 2 – Indicadores do Eixo Ambiental.....	27
Quadro 3 – Indicadores do Eixo Social.....	28
Quadro 4 – Indicadores do Eixo de Governança.....	30
Quadro 5 – Entrevistas Eixo Ambiental.....	40
Quadro 6 – Entrevistas Eixo Social.....	41
Quadro 7 – Entrevistas Eixo Governança.....	42
Quadro 8 – Critérios ESG e Atendimento das demandas.....	60
Quadro 9 – Pressão dos stakeholders internos e externos.....	62
Quadro 10 – Relatórios da concessionária de coleta e reciclagem.....	78
Quadro 11 – Priorização na concessionária de coleta e reciclagem.....	89
Quadro 12 – Priorização dos stakeholders no atendimento dos critérios ESG.....	90



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CMT	Central Mecanizada de Triagem
CTL	Central de Tratamento de Resíduos Leste
DEI	Diversidade, Equidade e Inclusão
EPC	Equipamento de Proteção Coletiva
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
GEE	Gases de Efeito Estufa
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD	Pessoas com Deficiência
PGRS	Planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
PRAD	Planos de Recuperação de Áreas Degradadas
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSS	Resíduos de Serviços de Saúde
SINPROQUIM	Sindicato das Indústrias de Produtos Químicos para Fins Industriais e da Petroquímica do Estado de São Paulo
SSO	Segurança e Saúde Ocupacional
TS	Teoria dos Stakeholders
UTRSS	Unidade de Tratamento de Resíduos Sólidos de Saúde

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema de Pesquisa.....	16
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	17
1.3 Contribuições da Pesquisa.....	17
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1 Teoria dos Stakeholders.....	19
2.2 ESG Framework.....	20
2.2.1 Indicadores de ESG.....	26
2.2.1.1 Indicadores do Eixo Ambiental.....	27
2.2.1.2 Indicadores do Eixo Social.....	28
2.2.1.3 Indicadores do Eixo de Governança.....	29
2.3 Conexão da Pressão de Stakeholders e ESG Framework.....	30
2.3.1 Pressão de Investidores e Acionistas.....	31
2.3.2 Pressão dos Colaboradores.....	32
2.3.3 Pressão dos Consumidores.....	33
2.3.4 Pressão das Comunidades Locais.....	33
2.3.5 Pressão da Sociedade Civil.....	34
2.3.6 Pressão dos Órgãos Reguladores.....	35
2.3.7 Pressão do Governo.....	36
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	37
3.1 Objeto de Estudo.....	37
3.2 Instrumentos de Coleta de Dados.....	39
3.3 Análise de Dados.....	42
4. RESULTADOS .....	44
4.1 Dados do Eixo Ambiental.....	44
4.1.1 Educação e Conscientização Ambiental.....	44
4.1.2 Atendimento das Demandas Ambientais.....	47

4.2 Dados do Eixo Social.....	49
4.2.1 Gestão Estratégica de Pessoas.....	50
4.2.2 Ergonomia, Saúde e Segurança no Trabalho.....	53
4.3 Dados do Eixo de Governança.....	55
4.3.1 Compliance e Programas de Integridade.....	55
4.3.2 Normas Legais e Regulatórias.....	57
4.3.3 Gestão de Riscos e Controles Internos.....	58
4.3.4 Transparência nas Práticas Ambientais.....	59
4.4 Indicadores ESG e Atendimento das Demandas.....	60
4.5 Atendimento a Pressão dos Stakeholders.....	62
5. DISCUSSÃO.....	65
5.1 Análise de dados do Eixo Ambiental.....	65
5.1.1 Gestão de Resíduos Sólidos Urbanos.....	66
5.1.2 Gestão de Resíduos de Serviços de Saúde.....	67
5.1.3 Eficiência nos Processos Tecnológicos e Ambientais.....	68
5.1.4 Uso do solo e Gestão Ambiental.....	69
5.2 Análise de dados do Eixo Social.....	71
5.2.1 Valorização do Capital Humano.....	72
5.2.2 Cultura Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.....	73
5.2.3 Diversidade e Inclusão Social.....	74
5.3 Análise de dados do Eixo de Governança.....	75
5.3.1 Estabelecimento do Compliance e Programas de Integridade.....	76
5.3.2 Atendimento das Normas Legais e Regulatórias.....	77
5.3.3 Transparência nas Práticas Corporativas.....	78
5.4 Priorização da Pressão dos Stakeholders.....	80
5.4.1 Priorização da Pressão dos Investidores e Acionistas.....	81
5.4.2 Priorização da Pressão dos Colaboradores.....	82
5.4.3 Priorização da Pressão das Comunidades Locais.....	84
5.4.4 Priorização da Pressão da Sociedade Civil.....	85

5.4.5 Priorização da Pressão dos Órgãos Reguladores.....	86
5.4.6 Priorização da Pressão do Governo.....	87
5.4.7 Síntese sobre a Priorização dos Stakeholders na Concessionária de Coleta e Reciclagem.....	88
5.5 Contribuições Práticas.....	92
5.6 Contribuições Acadêmicas.....	92
6. CONCLUSÃO.....	94
6.1 Limitações da Pesquisa.....	95
6.2 Estudos Futuros.....	96
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas – Indicadores ESG.....	109

## 1. INTRODUÇÃO

Com a crescente integração entre os processos produtivos e de consumo, tanto em mercados locais quanto globais, os estudos sobre desenvolvimento sustentável e atendimento à pressão de stakeholders têm ganhado relevância nas discussões acadêmicas (Geels et al., 2023). Dessa forma, essa preocupação tem se tornado cada vez mais evidente, visto que os stakeholders são partes interessadas, que são influenciados e que desempenham um papel crucial na criação de indicadores de sustentabilidade (Kubi, 2024).

O termo ESG (Environmental, Social and Governance) é a sigla que serve para representar diretrizes e padrões para o estabelecimento de critérios e indicadores usados para medir o desempenho sustentável e ético das organizações. No aspecto ambiental, existe o monitoramento de como as empresas lidam com fatores como poluição do ar, uso de recursos naturais e mudanças climáticas. No âmbito social, são consideradas as relações com funcionários, comunidades e clientes, incluindo diversidade, direitos humanos e impactos sociais. Por fim, quando se menciona a respeito de governança corporativa, envolve a estrutura administrativa das empresas, como agem com transparência, ética corporativa e responsabilidade por parte dos gestores e investidores (Holderegger et al., 2024).

A pressão dos stakeholders em concessionárias de coleta seletiva e reciclagem, tem se tornado um fator determinante para o desenvolvimento e a implementação de práticas sustentáveis e inovadoras nesses setores (Haleem et al., 2022). Os stakeholders podem abranger uma variedade de grupos internos e externos, com interesses distintos (transparência, governança, qualidade, responsabilidade social e ambiental). De modo que os stakeholders são essenciais em diversos segmentos para superar desafios e promover a cooperação, resultando em benefícios sociais e ambientais. Além disso, os stakeholders podem ser internos (proprietários, investidores, acionistas e colaboradores) e externos (governos, comunidades locais, consumidores e concorrentes), exercendo forte influência nas decisões corporativas (Thompson et al, 2022).

Os stakeholders envolvidos com empresas que cuidam e preservam o meio ambiente são específicos e desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de estratégias, atuando como agentes na adoção de práticas que são apropriadas aos objetivos

das organizações que oferecem esses serviços. Além disso, a pressão de diferentes grupos de stakeholders impacta na adoção de práticas proativas de sustentabilidade e responsabilidade ambiental por parte das empresas, investigando as inovações que são inerentes, como benefícios competitivos, imagem corporativa ou até mesmo adaptação a tendências globais de sustentabilidade, a fim de ajudar as organizações a se posicionarem de forma mais assertiva no mercado ou até mesmo trazer dificuldades e desafios para a gestão estratégica e de pessoas, cumprimento de legislações e normativas específicas que são inerentes a cada setor (Alibašić et al., 2018)

Em relação à pressão dos stakeholders, existe também a sua influência sobre a governança corporativa, a responsabilidade social e ambiental. Onde tem como base não gerar apenas o lucro, mas observar e convergir para as ações dentro das organizações, de forma a atingir os objetivos das partes interessadas. Com isso, a implementação de normas e critérios nas empresas são fundamentais para demonstrar resultados e construir uma boa reputação diante da comunidade, garantindo que ela continue apoiando as ações propostas pelas entidades (Raharjo et al., 2024).

A adoção de diretrizes e padrões ESG ainda enfrenta muitos desafios nas empresas, principalmente por erros na forma como são implementadas. Um problema comum é começar com metas genéricas, sem ligação com a realidade do negócio. Além disso, quando a liderança não está realmente comprometida, o ESG acaba ficando restrito a ações isoladas. Muitas vezes, todas as questões de sustentabilidade são tratadas como igualmente importantes, sem uma análise do que realmente importa, o que enfraquece os resultados. Outro erro é não conectar o ESG aos processos de decisão da empresa, como planejamento e gestão de riscos. Mesmo com vários esforços sendo feitos, muitos ainda estão desconectados da operação do dia a dia. Com isso, o ESG acaba sendo mais uma questão de imagem do que uma mudança real. Para avançar, é preciso integrar o ESG de forma prática, com metas claras, apoio da liderança e foco no que realmente gera valor (Schramade, 2016).

A discussão sobre ESG era restrita e especialmente após a pandemia de Covid 19, passou a existir a crescente conscientização sobre questões que estão relacionadas a critérios ESG e transformou a maneira como as empresas operam e como investidores avaliam o desempenho das organizações. A adoção das diretrizes de ESG tem gerado mudanças significativas, não somente nos resultados financeiros das empresas, mas

também gerando impactos no comportamento corporativo (Martins et al., 2020).

A transição para um modelo de negócios que incorpora padrões ESG traz uma mudança significativa para as empresas. Ao adotar práticas ambientais responsáveis, governança corporativa transparente e investimento no bem-estar social; as empresas começam a considerar variáveis que vão além dos balanços financeiros, gerenciando melhor os riscos relacionados às questões ambientais (como mudanças climáticas e uso de recursos naturais), sociais (relacionamento com funcionários, consumidores e comunidade) e de governança (ética, compliance e transparência), refletindo sobre a sua aplicabilidade (Cruz, 2022).

A forte pressão para incluir fatores ambientais, sociais e de governança em modelos de negócios sugere que as inovações introduzidas pelas empresas devem ser sustentáveis. Com isso, nos últimos anos os princípios de ESG passaram de uma preocupação periférica para o centro das decisões estratégicas das empresas. Essa mudança foi fortemente impulsionada pela pressão crescente dos stakeholders, exigindo práticas mais sustentáveis, éticas e transparentes (Kluza et al., 2021).

Os indicadores ESG (ambientais, sociais e de governança) têm se consolidado como ferramentas fundamentais para avaliar o desempenho sustentável das organizações. Eles permitem que empresas e investidores compreendam não apenas os riscos associados às práticas corporativas, mas também as oportunidades de gerar valor de longo prazo com responsabilidade socioambiental (Mihalciuc et al, 2024).

A integração de indicadores ESG às estratégias corporativas é cada vez mais reconhecida como essencial para práticas comerciais sustentáveis. Esses indicadores servem como uma estrutura para avaliar o compromisso de uma empresa com a sustentabilidade e as práticas éticas. Os indicadores ESG são divididos em três categorias principais: ambientais, sociais e de governança, cada uma com métricas específicas que as empresas usam para avaliar, relatar e analisar o desempenho não financeiro das organizações (Manzi, 2024).

Existem lacunas de aprendizagem ou gaps que foram identificados na revisão da literatura, tanto em relação à pressão dos stakeholders, bem como quando se relaciona com a aplicação do ESG através do estabelecimento de indicadores apropriados e se estendendo à coleta e reciclagem de resíduos sólidos:

- a) **Pouca relação causal entre pressão dos stakeholders e desempenho ESG mensurado:** embora se reconheça que stakeholders (investidores, consumidores, ONGs, governo e etc) influenciam nas práticas corporativas, há escassez de estudos empíricos que mostre como essa pressão se traduz em mudanças específicas nos indicadores ESG (Williams et al, 2023);
- b) **Desconexão entre expectativas dos stakeholders e métricas ESG utilizadas:** é caracterizada pelo desalinhamento entre prioridades dos stakeholders e os indicadores ESG reportados e nem sempre são utilizados pelas empresas refletindo as principais preocupações dos stakeholders (Gultom et al, 2024);
- c) **Ausência de critérios universalmente aceitos para medir desempenho ESG de forma consistente:** existe falta de padronização entre Frameworks ESG, apesar de sua popularidade crescente, ainda existe uma lacuna na padronização global dos indicadores, dificultando a comparação entre empresas e setores (Clark, 2024) e;
- d) **Pouca análise setorial sobre a efetividade dos frameworks ESG:** grande parte da literatura trata os frameworks ESG de forma genérica, sem considerar particularidades de setores específicos. Dessa forma, é notória a falta de estudos comparativos sobre a eficácia dos frameworks ESG em diferentes contextos industriais (Lee et al, 2023).

## 1.1 Problema de pesquisa

A problemática levantada visa ampliar a compreensão a respeito de como as empresas podem atender as suas diferentes partes interessadas, por meio do estabelecimento de diretrizes e padrões de ESG, através de processos bem definidos e de quais maneiras podem afetar todos os envolvidos neste sistema, visando o alcance de resultados significativos; de modo que se estende a pontos importantes que estão vinculados a atividades peculiares de diversos setores nas áreas industriais e comerciais (Happonen et al, 2021).

É importante efetuar a relação entre a pressão dos stakeholders e a adoção de framework ESG com o uso de indicadores adequados e como contribuem para a sustentabilidade. São tópicos importantes que devem ser colocados em consideração pelo fato de que auxiliam nos processos empresariais por intermédio da organização das ações sociais e corporativas, devendo ser implementadas e monitoradas em conjunto. A visão



holística e o monitoramento desses fatores, são imprescindíveis para a sociedade contemporânea, trazendo reflexões importantes para as entidades no planejamento e desenvolvimento da cadeia de valor (Bello-Pintado et al, 2023).

A dissertação terá o seguinte questionamento de partida: como a pressão dos stakeholders influencia na identificação e análise de quais indicadores de ESG devem ser implementados em uma concessionária de coleta e reciclagem?

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar e analisar quais indicadores de ESG uma concessionária de coleta e reciclagem implementa para atender diferentes pressões de stakeholders. Para alcançá-lo, foram estabelecidos quatro objetivos específicos:

- ✓ Auxiliar no entendimento de quais formas os critérios, diretrizes e padrões de ESG podem ser aplicados;
- ✓ Compreender como o foco no meio ambiente, questões de responsabilidade social e tomada de decisões pela governança corporativa são influenciados por partes interessadas;
- ✓ Apresentar como as organizações podem reconhecer e priorizar os stakeholders internos e externos e;
- ✓ Descrever como indicadores e critérios de ESG podem ser aplicados para atender as pressões de stakeholders no setor de coleta e reciclagem.

## **1.3 Contribuições da pesquisa**

A pesquisa contribui para a discussão científica sobre como podem ser adotadas as diretrizes e padrões de ESG em atendimento à pressão dos stakeholders e como isso pode ser desenvolvido para o atendimento no setor de coleta e reciclagem. Contribui, também, para a elaboração de modelos baseados em indicadores de ESG que convergem e se tornam específicos para o desenvolvimento de ações assertivas. Além disso, é importante para ampliar a compreensão a respeito de como os fatores internos e externos relacionados com a pressão dos stakeholders influenciam a governança corporativa e a sustentabilidade organizacional. As pressões podem ser exercidas por investidores, consumidores, órgãos reguladores, colaboradores, comunidades e sociedade civil, exercendo papel determinante na incorporação de diretrizes e padrões de ESG nas

estratégias empresariais, gerando vantagens competitivas e resiliência das empresas no longo prazo.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

O presente capítulo está organizado em torno dos seguintes tópicos: Teoria dos Stakeholders, ESG Framework, a relação entre a pressão dos stakeholders e o ESG Framework e Indicadores ESG. Aqui, são apresentados os conceitos centrais de cada um desses temas, sem a intenção de abordar de maneira exaustiva todas as publicações relacionadas. Para tanto, foram realizados estudos e incluídas as referências mais relevantes de acordo com a pertinência dos assuntos discutidos na pesquisa.

### **2.1 Teoria dos Stakeholders**

Os stakeholders de uma empresa podem ser classificados como internos e externos, com base no nível de influência e envolvimento com a organização. Os stakeholders internos são aqueles que fazem parte da empresa, como funcionários, acionistas, investidores, diretores e gestores. Já os stakeholders externos estão fora da organização, mas suas atividades podem ser impactadas ou refletir nas ações da empresa. Entre os stakeholders externos, destacam-se clientes, consumidores, fornecedores, parceiros, investidores e acionistas externos, além de governos, órgãos reguladores, comunidade, sociedade civil, mídias e ONGs. (Sousa et al, 2022).

A Teoria dos Stakeholders (TS) foca nas relações das organizações com todos os seus stakeholders. Em outras palavras, ela analisa os vínculos entre as empresas e os diversos grupos envolvidos, explorando como essas interações são geridas para maximizar o valor gerado para todas as partes. A premissa central da TS é que os gestores devem considerar os interesses dos stakeholders para tomar decisões mais eficazes e sustentáveis. O conceito de valor é geralmente associado a benefícios econômicos, ou seja, à lucratividade para os shareholders (proprietários e acionistas). No entanto, a criação de valor vai além dos aspectos econômicos, podendo incluir também benefícios não econômicos. Por exemplo, os colaboradores, enquanto stakeholders, podem buscar benefícios psicológicos como reconhecimento, satisfação e aprendizado. (Argandoña, 2011).

A Teoria dos Stakeholders (TS) oferece ferramentas para identificar os stakeholders e analisar seus interesses, com o objetivo de negociar com eles de forma

eficaz. A literatura existente discute diversas abordagens sobre como os gestores podem enfrentar os desafios de identificar e avaliar a saliência dos stakeholders, que se refere ao grau em que os gestores priorizam as demandas de diferentes grupos de partes interessadas. A saliência é definida por três atributos: poder, legitimidade e urgência. Quanto maior a combinação desses atributos, maior a saliência e a prioridade que os gestores devem dar às reivindicações desses stakeholders (Mitchel; Agle; Wood, 1997; Phillips; Barney; Freeman; Harrison, 2019).

Os gestores devem considerar o contexto em que estão inseridos e analisar as diferenças entre os stakeholders, levando em conta fatores econômicos, políticos, sociais e culturais. A conexão entre os stakeholders e a organização impacta diretamente no processo de formulação da estratégia, permitindo que os gestores integrem valores e princípios para proporcionar uma estabilidade temporária nas relações com os stakeholders. (Freeman, 2010).

O alinhamento de interesses frequentemente divergentes pode, mesmo que de forma indireta, resultar em um melhor desempenho organizacional, promovendo práticas éticas de gestão e evidenciando sua contribuição para diversas áreas do conhecimento, como sociologia, economia, política e ética. Além disso, a teoria permite interpretar as relações entre os diferentes grupos que influenciam diretamente a realização dos objetivos organizacionais, gerando valor e buscando um equilíbrio entre a satisfação das necessidades e a conquista dos interesses empresariais (Mainardes; Alves; Raposo, 2012).

Compreender como essas interações ocorrem (como são realizadas, priorizadas e/ou negociadas) e os conflitos resultantes delas é essencial para entender como a realidade organizacional é facilitada ou limitada. Para atender aos interesses de todas as partes envolvidas, seja de forma direta ou indireta, as empresas precisam monitorar os elementos que contribuem para o desenvolvimento eficaz de seus stakeholders. (Lai; Chen, 2014).

## **2.2 ESG Framework**

A sigla ESG, proveniente do inglês Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança), possui diferentes aplicações. Ela pode ser utilizada internamente, na gestão das empresas, ou externamente, para análises de partes externas

à organização. Dessa forma, ESG apresenta objetivos interdependentes, tanto para aqueles que participam diretamente dos processos quanto para os que desenvolvem ações em resposta às atividades realizadas pela entidade. (Alda, 2021).

Embora o termo ESG seja amplamente reconhecido e esteja em crescente ascensão, ele não possui um único significado, pois pode ser aplicado em diferentes setores e modelos organizacionais. O conceito de ESG surgiu em 2005, como parte de uma iniciativa do Pacto Global, em colaboração com a Organização das Nações Unidas (ONU) e o Banco Mundial, por meio do relatório “Who Cares Wins”. Na ocasião, o ex-secretário-geral da ONU, Kofi Annan, desafiou 50 CEOs de grandes instituições financeiras a incorporarem questões ambientais, sociais e de governança no mercado de capitais até 2030. Além disso, 20 instituições financeiras de nove países, incluindo o Brasil, se uniram para explorar formas de integrar esses aspectos no mercado de capitais. O tema ganhou ainda mais relevância no Fórum Econômico Mundial de 2020, em Davos, quando a pandemia de Covid-19 acelerou a adoção dos critérios ESG como essenciais para a sustentabilidade dos negócios. O termo também se fortaleceu com o lançamento dos Princípios para o Investimento Responsável, em 2006 (Sabbaghi, 2020).

No quadro 1, existe a demonstração do Pacto Global criado em 2000 pela ONU para resolver problemas sociais, ambientais e de direitos humanos, que envolviam até mesmo os governantes, fazendo com que fossem gerados diversos benefícios para a conscientização e para a sociedade em consequência disso.

<b>Categoria</b>	<b>Princípios</b>
Direitos humanos	01 - As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente. 02 - Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.
Trabalho	03 - As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. 04 - A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório. 05 - A abolição efetiva do trabalho infantil. 06 - Eliminar a discriminação no emprego.
Meio ambiente	07 - As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais. 08 - Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental. 09 - Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.
Anticorrupção	10 - As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

**Quadro 1** – Categorias e Princípios do Pacto Global da ONU

**Fonte:** ONU - Organização das Nações Unidas (2000)

Conforme apresentado no quadro 1, demonstra os temas importantes que passaram a ser utilizados em debates a respeito da instauração das diretrizes e padrões de ESG, com a adoção por parte de empresas de maior renome e investidores expressivos. Entretanto, a sua aplicabilidade pode ser inserida em empresas de qualquer porte em questão de número de colaboradores ou representatividade comercial, tratando de temas delicados e importantes para a sociedade.

Na figura 1, torna-se possível observar quais são os 17 ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) da ONU, em que é possível observar que as diretrizes e padrões de ESG são fatores importantes e fazem parte da Agenda 2030.



**Figura 1** – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

**Fonte:** ONU - Organização das Nações Unidas (2015)

Conforme demonstrado na figura 1, é possível observar que existem problemas na sociedade e nas comunidades que precisam ser resolvidos e desenvolvidos para o alcance dos resultados que são importantes para todos os países. Dessa forma, o ESG passa a ser uma filosofia com diretrizes e processos bem definidos para que isso aconteça e que abranja setores que são fundamentais para as empresas e as pessoas.

A letra E, que representa o termo Environmental (Ambiental), abrange todas as ações voltadas para a conservação e a redução dos impactos negativos ao meio ambiente. Alguns exemplos que estão relacionados com questões ambientais incluem tanto problemas quanto soluções. Em relação aos problemas, podem ser destacados: o aquecimento global, a pegada de carbono, a poluição do ar e da água e o desmatamento. Em harmonia com as soluções ambientais, podem ser mencionadas: a gestão hídrica, a

eficiência energética, a biodiversidade, a gestão de resíduos sólidos, a economia circular, além de processos como logística verde e logística reversa (Hurteau, 2021).

A adoção do ESG em questões ambientais oferece vantagens competitivas para as organizações, além de promover a preservação e a redução da degradação ambiental. Entre os benefícios para a natureza, destacam-se: 1) redução dos impactos das mudanças climáticas; 2) diminuição da extração de recursos naturais, especialmente os hídricos; 3) possibilidade de regeneração dos ecossistemas naturais; 4) combate ao desmatamento excessivo; e 5) preservação da biodiversidade. (Néri et al, 2018).

A letra S aborda a relação entre os diferentes atores envolvidos no processo, incluindo colaboradores, investidores, fornecedores, governo, terceiro setor, comunidades locais e outros parceiros comerciais. Este pilar também engloba temas como diversidade e equidade de gênero na equipe, compromisso com os direitos humanos e a legislação trabalhista, relacionamento com os stakeholders, satisfação dos clientes, proteção de dados e privacidade, além de engajamento e segurança (Baid et al, 2022).

A aplicação dos critérios de ESG, focados nos aspectos sociais, traz benefícios importantes, como: 1) garantia dos direitos humanos, incluindo o combate ao trabalho infantil e análogo ao escravo; 2) investimento das empresas em projetos e no desenvolvimento das comunidades onde estão localizadas; 3) promoção de um ambiente de trabalho diverso e inclusivo; 4) incentivo e apoio para a ocupação de cargos de liderança por mulheres; e 5) implementação de iniciativas que priorizem a segurança e a saúde tanto da comunidade quanto dos colaboradores nas organizações (Pucelj et al, 2022).

Adotar práticas de Sustentabilidade Ambiental, Inclusão Social e Governança Corporativa (ESG) deixou de ser uma simples tendência, transformando-se em uma necessidade para o sucesso dos negócios em um cenário de mudanças rápidas e complexas. A agenda ESG tem se tornado cada vez mais relevante para investidores, conselhos de administração e líderes de organizações globais, sendo fundamental para posicionar estrategicamente as empresas e abrir novas oportunidades de mercado (Irigaray; Stocker, 2022).

Empresas que se comprometem a minimizar os impactos ambientais, a assumir responsabilidade social e a adotar boas práticas de governança corporativa se destacam,

atraindo o interesse de investidores. Dessa forma, as empresas que promovem o ESG tendem a alcançar maior lucratividade e a gerar melhores resultados, agregando valor de mercado a longo prazo (Cruz et al, 2023).

A aplicação das diretrizes e padrões de ESG é respaldada por diversos indicadores que validam sua importância, como modelos de gestão, relatórios, certificações, pesquisas, dados e informações. Esses recursos auxiliam na promoção desse tema crucial tanto para o mundo empresarial quanto para a sociedade (Júnior, 2023).

A letra G refere-se à governança corporativa e administrativa de um negócio. Nesse contexto, são abordadas questões relacionadas ao crescimento, transparência, comunicação sobre o desempenho de resultados e aspectos ligados à ética e compliance (atuar conforme as regulamentações e códigos de conduta), gestão interna, estrutura do comitê de auditoria, conduta corporativa, remuneração de executivos e relacionamento com entidades governamentais (Schleich, 2021).

O ESG Framework é um conjunto de padrões e práticas utilizado para avaliar a governança corporativa, a responsabilidade social e a sustentabilidade das organizações. Ele é aplicado de forma prática tanto por empresas quanto por investidores. Além disso, atua como uma ferramenta que permite uma avaliação holística das empresas, indo além dos balanços financeiros. Para as empresas, o framework apoia a definição da visão, missão, estratégias e valores, além de possibilitar a medição e o relato de aspectos ambientais, sociais e de governança, promovendo a criação de operações sustentáveis e incentivando o desenvolvimento sustentável. Para os investidores, o ESG Framework fornece uma base para considerar esses fatores na tomada de decisões de investimento. Também contribui para que o valor ambiental gerado por uma empresa seja reconhecido por investidores e outros stakeholders (Biswas et al, 2023).

---

Os conceitos e as práticas baseadas nos critérios de ESG permeiam pontos importantes que estão inseridos no contexto atual, com a aplicação de princípios vinculados a direitos humanos e dignidade, de modo que podem ser destacados como: a) diversidade e inclusão; b) Equidade de Gênero; c) Recrutamento Interno e Programas de Jovens; d) Digitalização dos Processos; e) Políticas de Remuneração; f) Treinamento e Desenvolvimento; g) Saúde e Segurança no Trabalho e h) Programas de Preservação Ambiental. (Shmelev et al, 2025; Ma, 2024; Napoehtbeba, 2023).



As práticas ambientais, de responsabilidade social e governança corporativa incluem a aplicabilidade de como os aspectos econômicos, de transparência e ética se interconectam, com o objetivo de garantir a competitividade e a sustentabilidade das organizações. Assim, busca-se desenvolver a melhor maneira de avaliar se determinadas ações são sustentáveis e compreender como os critérios e padrões de ESG podem ser implementados na estratégia empresarial (Nugroho, 2024).

As diretrizes e recomendações sobre como abordar questões ambientais, sociais e de governança estão cada vez mais influenciando as decisões gerenciais das organizações, ajudando a definir quais procedimentos adotar e como o desempenho e retorno são esperados pela sociedade e seus stakeholders (partes interessadas). Esses elementos envolvem aspectos diversos, como a pegada de carbono, as relações trabalhistas, gestão de ativos, serviços de corretagem de títulos e pesquisas relacionadas ao tema. A base teórica e a justificativa conceitual de grande parte dos estudos sobre ESG – sejam acadêmicos ou não – estão fundamentadas na (RSE) Responsabilidade Social Empresarial ou (RSC) Responsabilidade Social Corporativa (Galbreath, 2013).

As diretrizes e padrões de ESG devem ser implementadas de maneira integrada, desde o nível estratégico das empresas, permitindo o desenvolvimento de processos adequados a cada tipo de negócio, de modo que podem ser classificados como condições que contribuem para o alcance de condições oportunas e traz benefícios significativos. Entre as condições favoráveis, podem ser destacadas: 1) contar com uma gestão sólida para identificar riscos socioambientais e mitigá-los, potencializando oportunidades de negócios; 2) definir processos claros que garantam ética, compliance, transparência e resultados para o negócio (Liu et al, 2024; Ziane et al, 2024) . De modo que, entre os benefícios, podem ser mencionados: 1) gerar valor na cadeia produtiva sustentável, reafirmando o compromisso da empresa com o presente e o futuro; 2) assegurar a diversidade nos fóruns de gestão e implementar políticas anticorrupção; 3) aumentar a competitividade e promover negócios mais eficientes e otimizados, garantindo a perenidade da empresa; e 4) fortalecer a posição da marca empreendedora, uma vez que os indivíduos estão cada vez mais em busca de propósito e valores sólidos nas empresas em que trabalham (Costa et al, 2021; Amaral et al., 2023).

### **2.2.1 Indicadores de ESG**

Para atender às pressões de stakeholders internos e externos de forma consistente e mensurável, as empresas passaram a adotar frameworks ESG, estruturas organizadas que orientam a coleta, análise e divulgação de dados relacionados aos aspectos ambientais, sociais e de governança. Esses frameworks permitem comunicar com clareza os impactos e ações corporativas, além de facilitar comparações e avaliações por parte dos diversos públicos de interesse. A forma mais eficaz de abordar essas questões é por meio do estabelecimento de indicadores ESG, que permitem identificar, priorizar e implementar práticas alinhadas às demandas sustentáveis (Xu et al, 2024).

Os indicadores de ESG mensuram o desempenho em áreas como emissões de carbono, diversidade no ambiente de trabalho e transparência nas práticas empresariais, ampliando a análise para além dos resultados financeiros. Com a crescente exigência por negócios éticos e sustentáveis, tais métricas tornaram-se essenciais para investidores, consumidores, reguladores e outros stakeholders, pois ajudam a identificar empresas mais resilientes a crises, com melhor gestão de riscos e maior potencial de geração de valor no longo prazo, reforçando sua relevância no mercado financeiro (Li et al, 2024).

A ABNT 2030 / 2022 é o conjunto de diretrizes ambientais, sociais e de governança nas organizações, que trata da implementação de princípios ESG que visam orientar as empresas em suas estratégias, operações e cultura organizacional, de forma voluntária transparente e ética. De modo que, foi criada. pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e lançada em dezembro de 2022. Ela oferece diretrizes para a implementação de diretrizes e padrões ESG nas organizações brasileiras, independentemente do porte ou setor. Embora não seja obrigatória, a norma serve como um guia técnico para auxiliar as empresas a incorporarem estratégias sustentáveis e responsáveis em suas operações (Souto, 2024).

O principal objetivo da ABNT 2030 / 2022 é fornecer um modelo de avaliação e direcionamento para as organizações, permitindo que identifiquem seu estágio de maturidade em relação à aplicação das diretrizes e padrões de ESG. A norma busca integrar a sustentabilidade à gestão empresarial, promovendo uma abordagem holística e alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A norma está estruturada em 3 eixos importantes principais que envolve: a) Eixo Ambiental (E); b) Eixo Social (S)

e; c) Eixo de Governança (G), totalizando 42 critérios que orientam as práticas recomendadas (Castro, 2023).

### 2.2.1.1 Indicadores do Eixo Ambiental

O eixo ambiental é crucial para promover práticas corporativas sustentáveis e aumentar o valor a longo prazo. Ele enfatiza a importância da gestão ambiental, cada vez mais reconhecida como um fator-chave na estratégia corporativa e nas decisões de investimento. Empresas que priorizam considerações ambientais não apenas melhoram sua reputação, mas também mitigam riscos associados a penalidades ambientais e restrições financeiras, levando, em última análise, a um melhor desempenho financeiro.

Os indicadores ambientais avaliam o comprometimento da empresa com a sustentabilidade e a proteção do meio ambiente. Isso inclui a gestão de resíduos, o consumo de energia e água, o uso de fontes renováveis, a emissão de gases de efeito estufa, e o impacto sobre ecossistemas locais. Empresas com bons indicadores ambientais tendem a ter menor exposição a riscos regulatórios e ambientais, além de contribuir para a mitigação das mudanças climáticas.

No quadro 2, estão descritos quais são os tópicos de aspectos ambientais e os critérios relacionados com a sua aplicação prática, dando uma visão ampla sobre como desenvolver a sua aplicabilidade.

<b>Eixo Environmental (E)</b>	<b>Critério</b>
Mudanças climáticas	Mitigação de emissões de gases de efeito estufa (GEE)
	Adaptação às mudanças climáticas
	Eficiência Energética
Recursos hídricos	Uso da água
	Gestão de efluentes
Biodiversidade e serviços ecossistêmicos	Conservação e uso sustentável da biodiversidade
	Uso sustentável do solo
Economia circular e gestão de resíduos	Economia circular
	Gestão de resíduos
Gestão ambiental e prevenção da poluição	Gestão ambiental
	Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações)

	Qualidade do ar (emissão de poluentes)
	Gerenciamento de áreas contaminadas
	Produtos perigosos

**Quadro 2** – Indicadores do Eixo Ambiental

**Fonte:** SINPROQUIM (ABNT 2030 / 2022)

Conforme demonstrado no quadro 2, é possível entender como os conceitos relacionados com questões ambientais são importantes e de que forma estão separados e descritos para que se possa alcançar os resultados satisfatórios nesses quesitos.

### 2.2.1.2 Indicadores do Eixo Social

O eixo social é crucial para que a empresa utilize os indicadores analisam como a empresa se relaciona com seus stakeholders, incluindo funcionários, comunidades, fornecedores e clientes. São considerados fatores como condições de trabalho, direitos humanos, diversidade e inclusão, segurança do trabalho e envolvimento comunitário. Organizações socialmente responsáveis tendem a construir reputações mais sólidas e relacionamentos mais sustentáveis com seu entorno (Becchetti et al, 2022).

No quadro 3 é possível notar sobre quais são os tópicos de cunho social e quais são os critérios adotados para fazer a análise desses indicadores importantes para as organizações e como isso impacta nos processos organizacionais.

<b>Eixo Social (S)</b>	<b>Critério</b>
Diálogo social e desenvolvimento sustentável	Investimento Social Privado (SP)
	Diálogo e engajamento das partes interessadas
	Impacto social
Direitos humanos	Respeito aos direitos humanos
	Combate ao trabalho forçado ou compulsório
	Combate ao trabalho infantil
Diversidade, equidade e inclusão	Políticas e práticas de diversidade e equidade
	Cultura e promoção de inclusão
Relações e práticas de trabalho	Desenvolvimento profissional
	Saúde e segurança ocupacional

	Qualidade de vida
	Liberdade de associação
	Política de Remuneração e Benefícios
Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor	Relacionamento com consumidores e clientes
	Relacionamento com fornecedores

**Quadro 3** – Indicadores do Eixo Social

**Fonte:** SINPROQUIM (ABNT 2030 / 2022)

De acordo com o que é observado no quadro 3, os indicadores sociais são importantes e relevantes para o desenvolvimento do capital humano e até mesmo para a análise da infraestrutura e desenvolvimento das propostas empresariais para seus colaboradores e comunidade.

### 2.2.1.3 Indicadores do Eixo de Governança

A governança corporativa diz respeito às estruturas e práticas que regem a administração da empresa. Os indicadores dessa dimensão envolvem transparência na gestão, ética nos negócios, composição e independência do conselho de administração, políticas anticorrupção e o cumprimento de normas e regulamentações. Uma boa governança é essencial para reduzir riscos legais e fortalecer a confiança dos investidores e parceiros comerciais (Buchetti et al, 2024).

Apesar dos avanços, ainda há desafios na padronização e na verificação dos indicadores de ESG, uma vez que muitas empresas reportam esses dados de forma voluntária e com metodologias distintas. Contudo, espera-se que a regulamentação aumente e os critérios se tornem mais uniformes, promovendo maior comparabilidade e confiabilidade. Com isso, os indicadores de ESG seguirão evoluindo como ferramentas essenciais para avaliar o desempenho sustentável e ético das organizações (Jovanovic et al, 2022).

No quadro 4 estão os tópicos vinculados ao Eixo Governança Corporativa e desenvolve critérios importantes que devem ser levados em consideração quando se menciona o alto escalão das organizações.

<b>Eixo Governança (G)</b>	<b>Critérios</b>
Governança corporativa	Estrutura e composição da governança corporativa
	Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade
Conduta empresarial	Compliance, programas de integridade e práticas anticorrupção
	Práticas de combate a concorrência desleal (antitruste)
	Engajamento das partes interessadas
Práticas de controle e gestão	Gestão de riscos do negócio
	Controles internos
	Auditorias internas e externas
	Ambiente legal e regulatório
	Gestão de segurança da informação
	Privacidade de dados pessoais
Transparência na gestão	Responsabilização (prestação de contas)
	Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado

**Quadro 4** – Indicadores do Eixo de Governança

**Fonte:** SINPROQUIM (ABNT 2030 / 2022)

Em harmonia com o quadro 4, os indicadores relacionados com a Governança Corporativa, abrange decisões gerenciais que estão relacionadas com o alto escalão das empresas e podem afetar o ambiente interno e externo das organizações.

### **2.3 Conexão da Pressão de Stakeholders e ESG Framework**

A política de atuação das empresas deve ser estabelecida para garantir o alinhamento com as tendências globais, por meio de regulamentações e padrões adotados em diferentes países, beneficiando as organizações que adotam padrões de ESG. De modo que, as empresas que estabelecem diretrizes ESG tendem a ter retornos mais estáveis e sustentáveis ao longo do tempo, com modelos de negócios que geram eficiência operacional e inovação, aumentando a lucratividade (Lagodiyenko, 2024). Além disso, garantem alto desempenho, atraindo investimentos institucionais e fundos sustentáveis. As marcas ESG possuem maior credibilidade, atraindo clientes, talentos e parceiros

estratégicos, o que reduz a volatilidade e aumenta a confiança dos investidores no crescimento dos negócios (Yamasaki; Scatolin, 2023).

A crescente pressão dos stakeholders sobre as empresas reflete uma mudança significativa no papel corporativo dentro da sociedade, sendo fundamental para a definição das diretrizes e dos padrões de ESG. Com isso em mente, é importante ressaltar que não basta apenas gerar lucro, pois existem diversos grupos de interesses que as organizações precisam atender (Wang et al, 2019); de modo que esses interesses estão ligados aos objetivos de diversos grupos envolvidos nos processos organizacionais, tais como investidores, clientes, órgãos reguladores, funcionários e a sociedade civil. Esses grupos podem ser considerados como elementos chave, porque exercem influência sobre as empresas, incentivando-as a adotar práticas sustentáveis e responsáveis (Onbuddha, 2024).

Os stakeholders têm se mostrado cada vez mais conscientes do seu poder de influência. De modo que, à medida que as expectativas dos stakeholders se intensificam e os frameworks ESG evoluem, espera-se que a sustentabilidade se torne o critério tão central quanto à rentabilidade (Vitolla et al, 2019). Empresas que conseguirem alinhar seus objetivos de negócios, atendendo aos interesses de seus stakeholders com a adoção dos princípios ESG estarão mais preparadas para enfrentar os desafios impostos, construindo relações mais solidas, duradouras e legítimas com todos os seus públicos de interesse e agindo com responsabilidade, ética e compromisso com suas causas sociais e ambientais (Matakanye et al., 2021).

### **2.3.1 Pressão de Investidores e Acionistas**

Os investidores focados em ativos ESG estarão à frente das novas exigências do mercado. Em resumo, investir em empresas que seguem princípios de ESG não é apenas uma questão ética, mas uma estratégia inteligente para mitigar riscos, aumentar retornos e assegurar resiliência a longo prazo (Lin, 2024). Embora existam impactos e riscos associados à adoção de métricas ESG, como danos à reputação, perda de investimentos e sanções regulatórias, as empresas que adotam esses padrões podem conquistar vantagens competitivas, acesso a capital e maior engajamento dos stakeholders (Marx, 2023).

Os acionistas têm se mostrado cada vez mais atentos aos critérios ESG. Com isso, os fundos de investimentos e instituições financeiras tem incluído esses fatores em suas decisões, forçando as empresas a adotarem práticas mais sustentáveis e transparentes. Dessa forma, a pressão financeira pode ser um forte incentivo para mudanças reais na gestão corporativa, tendo como desempenho o monitoramento e a diminuição de riscos ambientais e sociais (Koelbel, 2018).

Para os investidores, os critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) deixaram de ser apenas um diferencial e passaram a ser um fator essencial na avaliação de riscos e oportunidades. Empresas que demonstram compromisso com práticas sustentáveis e transparentes tendem a apresentar maior resiliência em cenários de crise, melhor reputação no mercado e potencial de retorno no longo prazo (Lee, H et al, 2024).

### **2.3.2 Pressão dos Colaboradores**

Os funcionários e colaboradores representam outro grupo importante de stakeholders, buscando propósito e diversidade no ambiente de trabalho, demandam condições mais seguras, inclusivas e justas, além de políticas que valorizem o bem-estar e o desenvolvimento profissional. Empresas que ignoram essas demandas correm o risco de sofrer com perdas de talentos, enfrentar altos índices de turnover (alta rotatividade de colaboradores) e diminuição de ações assertivas de responsabilidade ambiental. Além disso, os colaboradores desempenham um papel cada vez mais ativo na transformação das empresas, não apenas como executores de tarefas, mas como agentes de pressão por mudanças internas e externas. Com maior acesso à informação e a valores sociais em constante evolução. Os funcionários esperam mais do que salários competitivos, exigem propósito, ética e coerência nas ações das empresas (Zheng et al, 2022).

É fundamental reconhecer que os colaboradores atuam na construção da cultura organizacional e no fortalecimento da reputação corporativa. Quando engajados e alinhados com os valores da empresa, tornam-se embaixadores da marca, contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo, inovador e sustentável. As empresas que investem na escuta ativa de seus funcionários, por meio de canais de comunicação eficazes, pesquisas de clima organizacional e programas de participação, tendem a



identificar com mais rapidez pontos de melhoria e oportunidades de inovação que partem da própria base operacional (Korankye et al, 2024).

Em um cenário onde questões ESG ganham cada vez mais relevância, os colaboradores têm assumido o papel de agentes internos de fiscalização e transformação. Eles cobram coerência entre o discurso e a prática, desafiando lideranças a adotar uma postura mais ética e transparente. O engajamento genuíno da força de trabalho não apenas aumenta a produtividade e a retenção de talentos, mas também contribui para a conformidade regulatória e para a construção de uma organização mais resiliente e preparada para os desafios sociais e ambientais contemporâneos (Kim et al, 2024).

### **2.3.3 Pressão dos Consumidores**

Os consumidores também exercem uma influência poderosa sobre as empresas. Com acesso à informação facilitado pelas redes sociais e plataformas digitais, o público exige mais coerência entre o discurso e a prática, buscando marcas que estejam alinhadas a causas sociais e que não estejam vinculadas a violações de direitos humanos, trabalho escravo ou poluição ambiental. Porque podem sofrer boicotes ou danos graves à sua reputação corporativa (Zhang et al, 2019).

Essa nova postura dos consumidores tem impulsionado um movimento de maior transparência e responsabilidade por parte das empresas. De modo que, não basta oferecer produtos e serviços de qualidade, torna-se necessário demonstrar compromisso com valores éticos e práticas sustentáveis. As marcas que se posicionam de forma ativa em temas como diversidade, inclusão, respeito aos direitos humanos e preservação ambiental, tendem a conquistar maior lealdade e engajamento do público (Lucchini et al, 2019).

### **2.3.4 Pressão das Comunidades Locais**

As comunidades locais em áreas onde grandes projetos são implantados também têm voz ativa, com a cobrança de contrapartidas sociais, proteções ambientais e diálogo constante. Os projetos que afetam os ecossistemas ou as populações vulneráveis tendem a enfrentar resistência se não houver participação social desde o início (Earnhart et al, 2023).

As comunidades locais costumam ser as primeiras a serem afetadas por impactos sociais negativos, como a poluição do solo, da água e do ar. Além disso, o desmatamento e o uso excessivo de recursos naturais são questões ambientais que devem ser levadas em conta quando as empresas desenvolvem suas estratégias empresariais (Guo et al, 2025).

As comunidades locais também fazem cobranças por práticas mais justas e inclusivas por parte das organizações, que envolvem: a geração de empregos, o respeito à cultura e aos direitos das populações tradicionais, condições de trabalho dignas e investimentos sociais em saúde, educação, infraestrutura e saneamento básico (Rodrigues et al, 2022).

As comunidades locais também questionam a falta de transparência de informações sobre impactos sociais e ambientais. Dessa forma, exigem o acesso a relatórios de sustentabilidade e cobram a responsabilização de empresas envolvidas em escândalos ou até mesmo crimes ambientais (Tahajuddin et al., 2021).

### **2.3.5 Pressão da Sociedade Civil**

Além das comunidades locais, uma ampla gama de stakeholders exerce pressão significativa sobre os empreendimentos de grande porte, especialmente quando há impactos ambientais, sociais ou culturais envolvidos. Organizações não governamentais (ONGs), movimentos sociais, associações de moradores, entidades ambientalistas, universidades e até investidores institucionais integram esse grupo que demanda maior responsabilidade socioambiental das empresas (Van Der Wel et al, 2025).

As ONGs e os ativistas têm se mostrado vigilantes quanto as ações corporativas. Através de campanhas comunitárias, denúncias públicas e articulações políticas, pressionam empresas a mudarem práticas consideradas nocivas. Essa pressão externa pode acelerar transformações que internamente enfrentariam resistência (Wu et al, 2023).

Esses atores que compõe a sociedade civil cobram o cumprimento de legislações nacionais e internacionais, e frequentemente exigem planos de mitigação e compensação claros e executáveis. Há também a exigência de que os projetos adotem práticas de desenvolvimento sustentável, com foco na conservação da biodiversidade, na redução de emissões e na valorização das economias locais (Block et al, 2024).

As redes sociais e os canais de comunicação digital ampliaram o alcance dessas pressões, possibilitando mobilizações rápidas, campanhas de conscientização e denúncias públicas que podem afetar diretamente a imagem e a viabilidade do projeto. Além disso, o financiamento de muitos empreendimentos depende da aceitação social e do cumprimento de critérios ESG (ambientais, sociais e de governança), o que reforça o poder dos stakeholders organizados (Long et al, 2024; Casalegno et al, 2024).

### **2.3.6 Pressão dos Órgãos Reguladores**

Os órgãos reguladores atuam como entidades fiscalizadoras que garantem o cumprimento das leis e das normas específicas de cada setor econômico. Eles monitoram e impõem diretrizes técnicas, operacionais, ambientais, contábeis e de governança, promovendo a transparência e a proteção do interesse público. Dessa forma, a atuação desses órgãos se intensificou nos últimos anos, especialmente em resposta à crescente demanda por responsabilidade socioambiental e por práticas éticas, fazendo com que as empresas sejam pressionadas a manter um padrão elevado de conformidade e a implementar sistemas de compliance para evitar riscos legais e danos à marca e reputação corporativas (Khamisu et al, 2024).

Os órgãos reguladores econômicos desempenham um papel fundamental na supervisão e no equilíbrio dos mercados, garantindo que as empresas atuem de forma justa, transparente e eficiente. Esses órgãos têm a responsabilidade de estabelecer normas, controlar preços e tarifas, além de promover a concorrência saudável entre os agentes econômicos, evitando práticas abusivas (Redert, 2020).

Os órgãos reguladores ambientais são responsáveis por garantir que as empresas cumpram as normas e leis voltadas para a proteção do meio ambiente. Eles fiscalizam atividades que podem causar danos ambientais, aplicando multas e outras penalidades em casos de irregularidades, incentivando práticas empresariais mais responsáveis. A pressão exercida por esses órgãos reguladores contribui para a preservação dos recursos naturais e o desenvolvimento sustentável (D'Souza, 2022).

Os órgãos reguladores trabalhistas e de segurança do trabalho são responsáveis por garantir o cumprimento das leis que protegem os direitos dos trabalhadores e promovem ambientes de trabalho seguros e saudáveis. Eles fiscalizam as condições laborais, verificando o respeito a normas como jornadas de trabalho, salários, benefícios

e medidas de prevenção de acidentes. Dessa forma, atuam para assegurar que as empresas cumpram essas regras, aplicando multas e exigindo correções quando necessário. Esses órgãos também promovem campanhas de conscientização e capacitação para melhorar a segurança no trabalho. A atuação deles é fundamental para reduzir acidentes, doenças ocupacionais e promover o bem-estar dos funcionários, contribuindo para uma relação trabalhista mais justa e equilibrada (Kantorowicz et al, 2024).

Os órgãos reguladores de saúde têm a função de assegurar a qualidade, segurança e eficácia de produtos e serviços relacionados à saúde, como medicamentos, alimentos, cosméticos e procedimentos médicos. Dessa forma, autoriza registros, realiza inspeções e monitora o mercado para proteger a saúde pública. Esses órgãos também definem normas para a produção, distribuição, comercialização e prevenção de riscos à população. Além disso, atuam no controle de surtos e vigilância sanitária em ambientes como hospitais e indústrias alimentícias. Sua atuação é essencial para garantir que empresas sigam padrões rigorosos, minimizando riscos e promovendo a segurança dos consumidores (Machado, 2023).

### **2.3.7 Pressão do Governo**

Essa pressão se manifesta por meio da criação de legislações específicas, regulamentações, políticas públicas e incentivos econômicos que motivam ou obrigam a adoção de práticas responsáveis. Por exemplo, muitas jurisdições passaram a exigir maior transparência nas informações ambientais e sociais divulgadas pelas companhias, como relatórios de sustentabilidade e compliance em questões ambientais e trabalhistas (Pinheiro et al, 2023).

Com o aumento da conscientização sobre temas como sustentabilidade, diversidade e integridade corporativa, os governantes têm criado leis mais rigorosas. Além disso, as iniciativas de compras públicas sustentáveis, incentivos fiscais para projetos ambientais e exigências de prestação de contas em contratos com o setor público são mecanismos utilizados para induzir boas práticas corporativas. A atuação governamental, portanto, não apenas impõe limites, mas também direciona e estimula comportamentos empresariais alinhados aos interesses coletivos da sociedade civil (Chawarura et al., 2025).

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

A metodologia refere-se ao processo que o pesquisador segue para resolver um problema de pesquisa específico e pode ter diversas finalidades (Prodanov et al, 2013). Neste contexto, a pesquisa realizada é descritiva e exploratória. A escolha pela pesquisa descritiva se justifica pelo objetivo de descrever e apresentar dados e informações sobre como são aplicados de forma empírica os conceitos principais apresentados nesta dissertação (Versiani et al, 2007).

A natureza exploratória é adotada quando o objetivo é aprender sobre um tema ou fenômeno com poucas informações disponíveis, resultando em evidências novas e, frequentemente, inéditas (Richardson, 1999). O estudo de caso é um método que visa investigar um fenômeno real de maneira profunda, considerando o contexto em que está inserido (Ridder, 2017).

A dissertação adota uma abordagem qualitativa, com a revisão da literatura para compreensão empírica dos conceitos relacionados ao tema. A pesquisa qualitativa foca na análise de eventos reais com características causais e temporais. Além da análise qualitativa, a pesquisa também é descritiva e utiliza o estudo de caso e para a escolha das variáveis acerca de uma concessionária de coleta e reciclagem (Flick, 2004).

#### **3.1 Objeto de Estudo**

A concessionária de coleta e reciclagem estudada é uma empresa privada, criada em 2004 para ser responsável pela gestão de resíduos sólidos urbanos na cidade de São Paulo, especificamente na zona leste e na zona sul, abrangendo 19 das 32 subprefeituras, atendendo diretamente mais de 6 milhões de pessoas, o que representa cerca de 65% da região total da capital paulista e prestando serviços à prefeitura. A empresa possui mais de 3.500 colaboradores.

As principais atividades desenvolvidas são a coleta e transporte de resíduos sólidos, que é feita de forma domiciliar, incluindo materiais recicláveis por meio da coleta seletiva e de Resíduos dos Serviços de Saúde (RSS), utilizando uma frota de aproximadamente 450 veículos. Implantou e faz a operação da Central de Tratamento de Resíduos Leste (CTL), que recebe cerca de 7.000 toneladas por dia.

A questão central desta dissertação busca identificar como a pressão dos stakeholders influencia na identificação e análise de quais indicadores de ESG devem ser implementados em uma concessionária de coleta e reciclagem. O trabalho explora os pressupostos da Teoria dos Stakeholders e suas interações com o ESG Framework, destacando como essa relação pode auxiliar no atendimento das pressões e exigências dos stakeholders, por meio do estabelecimento de indicadores ESG (Meira et al 2023).

A relevância dessa questão está no fato de ser uma temática em ascensão nas pesquisas recentes e na identificação da lacuna existente na literatura sobre a relação entre as diretrizes e padrões de ESG com os stakeholders e como podem propor elementos para a identificação e a aplicação de indicadores de ESG, na análise dos serviços prestados. Assim, a pesquisa é importante ao estabelecer essa relação e apresentar as variáveis social, ambiental, econômica e de governança corporativa e sua conexão com a pressão exercida pelos stakeholders; influenciando nos processos internos da organização (Gillan et al 2020).

Os estudos sobre ESG abordam principalmente a importância de agregar valor às organizações (Fama, 2021; Peng et al, 2020) e como a divulgação das boas práticas ambientais e sociais das empresas é utilizada. O trabalho propõe uma análise da relação entre ESG Framework e a pressão dos stakeholders, com impacto na identificação e estabelecimento de indicadores em uma concessionária de coleta e reciclagem (Signori et al, 2021).

A justificativa para a escolha de uma concessionária de coleta e reciclagem é fundamental para compreender como as diretrizes e padrões de ESG, podem ser integradas em setores essenciais para a sustentabilidade. As questões ambientais estão no centro do seu trabalho, já que a coleta seletiva e a sua destinação para a reciclagem, é uma prática vital para a redução de desperdício e a minimização dos impactos ambientais. De modo que, este estudo de caso único demonstra que o setor de coleta e reciclagem desempenha um papel importante na gestão de resíduos, enfrentando pressões claras de diversos stakeholders, como investidores, governos, consumidores, colaboradores e outras partes interessadas; visto que a pressão social cresce à medida que a sociedade exige maior transparência e responsabilidade no gerenciamento de resíduos, enquanto a governança se torna crucial para garantir que as empresas atendam as regulamentações e melhore continuamente suas operações (Mervelskemper et al, 2017).

A implementação das diretrizes e padrões de ESG se torna uma necessidade com o objetivo de atender tanto à demanda por sustentabilidade quanto à exigência de maior eficiência e responsabilidade na prestação de serviços públicos, assegurando a confiança e o apoio de todos os envolvidos. Dessa forma, esta pesquisa propõe um estudo de caso único, com o objetivo de analisar o estabelecimento de indicadores de ESG, por meio da pressão exercida pelos stakeholders, em uma concessionária de coleta e reciclagem e como isso impacta no atendimento das demandas associadas e aos processos internos. A pesquisa busca entender como a adequação a esses princípios pode impactar não apenas a eficiência operacional, mas também a sustentabilidade e a governança da organização. Através dessa abordagem, será possível observar de maneira detalhada como a integração das questões ambientais, sociais e de governança modificam as práticas empresariais, trazendo melhorias na gestão de resíduos, atração e atendimento das expectativas de novos investidores, no engajamento com os colaboradores, na comunicação com a comunidade e na conformidade com as regulamentações ambientais. Este estudo visa proporcionar uma visão abrangente sobre os desafios, benefícios e mudanças que ocorrem quando uma concessionária de coleta e reciclagem se adapta às exigências de um mundo corporativo cada vez mais focado na sustentabilidade (Huang, 2021).

### **3.2 Instrumentos de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada a partir de fontes primárias e secundárias, com ambas diretamente relacionadas à metodologia e aos objetivos estabelecidos na pesquisa. De modo que, os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados anteriormente e estão sob a posse dos pesquisadores, enquanto os dados secundários referem-se a informações já existentes, como arquivos, relatórios e notícias (Gil, 2008).

As informações foram obtidas tanto de fontes primárias quanto secundárias. O primeiro passo foi a pesquisa em fontes secundárias, por meio de consultas a sites institucionais da concessionária de coleta e reciclagem, com o intuito de identificar dados relevantes para os tópicos discutidos neste trabalho. Para a coleta de dados primários, foi utilizado o roteiro semiestruturado de entrevista, que foram aplicados exclusivamente aos colaboradores da organização em estudo. O roteiro das entrevistas consta no apêndice da dissertação.

As entrevistas, que serviram como fonte primária de dados, tiveram como objetivo analisar a pressão dos stakeholders (governo, comunidade, equipe gestora, investidores e etc...) no desenvolvimento de diretrizes e padrões de ESG e como isso influencia na identificação e no estabelecimento de indicadores de ESG na concessionária de coleta e reciclagem. As questões do roteiro de entrevistas foram desenvolvidas conforme os indicadores ESG da norma ABNT 2030 / 2022 estão alinhadas com os objetivos específicos da pesquisa (Morosini et al, 2014).

As questões que estão no roteiro de entrevistas foram feitas aos colaboradores que atuam como especialistas em cada um dos eixos de ESG apresentados, sendo selecionados 10 pessoas por eixo que puderam auxiliar com dados relevantes e propícios para ampliar a compreensão deste tema tão importante. Dessa forma, é possível observar que foram entrevistados 30 colaboradores da concessionária de coleta e reciclagem estudada, sendo escolhido este número para não obter apenas uma opinião para cada eixo. Visto que só foram permitidos os acessos aos departamentos das equipes gestoras, foram realizadas as questões por meio de entrevistas direcionadas para os que compõe a média e alta gestão da empresa. Além disso, a duração das entrevistas variaram de acordo com os dados que foram coletados e que foram considerados como suficientes para a elaboração dos resultados e discussão da dissertação. A organização estudada não permitiu a gravação das entrevistas e por este motivo, foram colocadas conforme a interpretação do autor.(Sampaio et al, 2007).

No quadro 5 são demonstradas as informações sobre o eixo ambiental e como foram conduzidas as entrevistas, de modo que apresenta as datas, os cargos e a duração das entrevistas. De tal maneira que para este eixo foram direcionadas as questões 1, 2 e 3 do roteiro de entrevistas.

<b>Data</b>	<b>Cargo</b>	<b>Duração</b>
02/06/2025	Gerente de Planejamento Ambiental	16:22 min
	Gerente de Relações com Comunidades	15:18 min
	Coordenadora de Operações de Triagem	19:43 min
	Coordenador de Responsabilidade Socioambiental	22:06 min
	Supervisor de Engenharia Ambiental	20:26 min
04/06/2025	Supervisor de Engenharia Ambiental	17:14 min
	Gerente de Sustentabilidade e Inovação	18:56 min
	Supervisora de Qualidade Ambiental	23:42 min
	Supervisor de Armazenamento e Transportes	21:53 min



	Analista Sênior de Planejamento Estratégico	20:47 min
--	---	-----------

#### **Quadro 5** – Entrevistas Eixo Ambiental

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

Conforme demonstrado no quadro 5, os cargos que foram direcionadas as perguntas do Eixo Ambiental, que é composto por especialistas que puderam fornecer informações assertivas e de grande valia para as questões ambientais.

No quadro 6 são apresentadas as informações sobre o eixo social e como foram conduzidas as entrevistas, de modo que apresenta as datas, os cargos e a duração das entrevistas. Dessa forma, para este eixo foram direcionadas as questões 4, 5, 6 e 7 do roteiro de entrevistas.

<b>Data</b>	<b>Cargo</b>	<b>Duração</b>
11/06/2025	Gerente de Recursos Humanos	23:47 min
	Analista de Desenvolvimento Organizacional	22:36 min
	Especialista em Responsabilidade Socioambiental	25:19 min
	Coordenadora de Treinamento e Capacitação	24:10 min
	Consultor de Clima Organizacional	28:50 min
13/06/2025	Supervisora de Recrutamento e Seleção	24:39 min
	Psicóloga Organizacional	27:58 min
	Analista de Recursos Humanos	26:53 min
	Analista de Treinamento e Desenvolvimento	23:31 min
	Coordenador de Relações Trabalhistas	25:18 min

#### **Quadro 6** – Entrevistas Eixo Social

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

Conforme demonstrado no quadro 6, os cargos que foram direcionadas as perguntas do Eixo Social, que é composto por especialistas que puderam fornecer informações assertivas e de grande valia para as questões sociais.

No quadro 7 são apresentadas as informações sobre o eixo governança e como foram conduzidas as entrevistas. De modo que, apresenta as datas, os cargos e a duração das entrevistas. De modo que, para este eixo foram direcionadas as questões 8, 9 e 10 do roteiro de entrevistas.

<b>Data</b>	<b>Cargo</b>	<b>Duração</b>
18/06/2025	Diretora de Compliance	18:32 min
	Gerente de Governança Corporativa	16:27 min
	Analista de Compliance	17:30 min
	Gerente de Sustentabilidade	15:14 min
	Especialista em Ética Corporativa	20:37 min
20/06/2025	Diretor Jurídico	17:52 min
	Conselheira de Administração	16:37 min
	Diretor de Riscos	18:25 min
	Diretor Executivo	17:09 min
	Coordenadora de Auditoria Interna	20:14 min

#### **Quadro 7** – Entrevistas Eixo Governança

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

Conforme apresentado no quadro 7, os cargos que foram direcionadas as perguntas do Eixo Governança, que é composto por especialistas que puderam fornecer informações assertivas e de grande valia para as questões de governança.

### **3.3 Análise dos dados**

Os dados foram analisados com base nas respostas dos entrevistados, com o objetivo de identificar e analisar quais indicadores de ESG uma concessionária de coleta e reciclagem implementa para atender as diferentes pressões de stakeholders. As falas dos entrevistados, bem como as informações descritivas e os depoimentos, foram analisados de acordo com as técnicas de análise de conteúdo (Bardin, 2009).

A análise do conteúdo seguiu algumas etapas principais, para que fosse possível colocar os dados e as informações de uma forma coerente. Em primeiro lugar, foi feita a pré-análise das entrevistas, com uma leitura flutuante, de uma forma mais abrangente para que então fosse realizada a organização dos dados. A seguir, foi realizada a codificação, por meio da categorização por temas ou unidades de significado. Por último, foram feitos o tratamento e a análise dos dados com base nos objetivos da pesquisa.

A análise temática teve como foco os temas abordados nas respostas dos entrevistados e a análise categorial foi utilizada para organizar os conteúdos em categorias

previamente definidas. Com a utilização dos dois métodos de análise, foi possível fazer a organização dos dados e colocar de forma pormenorizada.

A análise temática também foi importante para garantir que fossem feitas a identificação e descrição dos temas recorrentes nas entrevistas, de maneira que fossem organizadas seguindo as seguintes fases: familiarização com os dados, geração de códigos iniciais, busca por temas, definição e nomeação dos temas e a produção dos conteúdos.

A categorização visa identificar eventos e explicações relacionadas ao objeto de investigação. Dessa forma, foram redigidas as entrevistas para identificar os trechos que são relevantes para o estudo, o que permitiu, posteriormente, a codificação e a associação dos indicadores às suas respectivas dimensões. As dimensões que foram analisadas são aquelas que compõem o referencial teórico deste trabalho: Ambiental, Social, Governança, Stakeholders e Indicadores ESG. Com o agrupamento das informações abordadas, que estarão direcionadas à pressão exercida pelos stakeholders, será possível visualizar os dados que comprovam os aspectos discutidos sobre ESG, Stakeholders e Indicadores, conforme identificados na literatura (Gibbs, 2009).

Na etapa final, a análise dos dados coletados foi realizada por meio da releitura das entrevistas, cujos trechos principais foram redigidos com base na sua relevância e representatividade para o estudo. A análise foi relacionada com a utilização do conteúdo, com aplicação da codificação e, posteriormente, da categorização que estão descritas nesta seção e divididas em tópicos relacionados aos Eixos Ambiental, Responsabilidade Social e Governança Corporativa (Coutinho, 2011).

## **4. RESULTADOS**

Nesta seção, apresentam-se os principais resultados obtidos a partir do que foi interpretado nas entrevistas concedidas pelos profissionais da concessionária de coleta e reciclagem. Os dados foram organizados de forma a facilitar a compreensão das evidências encontradas e sua relação com os objetivos da pesquisa. Dessa forma, foram separados em tópicos e subtópicos para facilitar a compreensão dos dados e das informações.

### **4.1 Dados do Eixo Ambiental**

A Educação e Conscientização Ambiental são pilares fundamentais para a construção de uma sociedade mais sustentável e responsável. Por meio delas, é possível formar cidadãos mais críticos e comprometidos com a preservação dos recursos naturais, promovendo mudanças de comportamento em prol do meio ambiente. Paralelamente, o Atendimento das Demandas Ambientais refere-se à implementação de ações práticas, políticas públicas e estratégias que respondam efetivamente aos desafios ambientais atuais, como a gestão de resíduos, conservação da biodiversidade e mitigação das mudanças climáticas. A integração entre educação ambiental e ações concretas é essencial para garantir um futuro equilibrado entre o desenvolvimento humano e a proteção do planeta. Dessa forma, de acordo com os dados coletados, são apresentadas as interpretações das respostas obtidas na seção ambiental das entrevistas concedidas pela concessionária de coleta e reciclagem.

#### **4.1.1 Educação e Conscientização Ambiental**

As boas práticas na gestão de resíduos sólidos urbanos por meio das operações de coleta, triagem e armazenamento de resíduos contribuem para a luta contra os impactos ambientais, como a degradação do solo e o crescimento urbano desordenado. O planejamento e a modernização operacional são importantes para a implementação de práticas sustentáveis e modernas em todas as etapas de gestão de resíduos.

A estrutura física e a proteção ambiental são colocadas em prática nas unidades operacionais e seguem padrões rigorosos de engenharia e controle ambiental. Com o uso de pisos impermeáveis, geomembranas, sistemas de drenagem e captação do chorume, evitando contaminações do solo e das águas subterrâneas (lençóis freáticos). Além disso, por meio da implantação de terrenos antropizados, respeitando o Plano Diretor Municipal, evitando impactos negativos ao ordenamento territorial, através da implantação estratégica das unidades operacionais e estudos dos impactos ambientais e consultas públicas, para garantir o planejamento urbano e otimizar a participação da população e das comunidades locais.

A empresa criou e gerencia a Central Mecanizada de Triagem (CMT), que foi inaugurada em 2014 e atua com tecnologia avançada, permitindo a separação de 250 toneladas de materiais por dia, através do sistema de esteiras, controles computadorizados e agentes ambientais, separando os principais componentes recicláveis como papel, papelão, materiais metálicos e não-metálicos e plásticos, inclusive pela cor, fazendo a triagem de forma tecnológica de acordo com suas características físicas. Dessa forma, ao término deste processo o material reciclado e reaproveitado fica pronto para ser comercializado pela cooperativa cadastrada pela prefeitura.

A Unidade de Tratamento de Resíduos Sólidos de Saúde (UTRSS), que foi inaugurada em 2015, representa um importante avanço na gestão de resíduos gerados por estabelecimentos de saúde, como hospitais, clínicas, laboratórios e consultórios. Com capacidade para processar até 100 toneladas de resíduos por dia, a unidade opera com tecnologia de autoclavagem, um método seguro e eficiente que utiliza vapor sob pressão para esterilizar os materiais contaminados, eliminando microrganismos patogênicos e reduzindo os riscos à saúde e ao meio ambiente. Esse processo garante que os resíduos sejam tratados antes da destinação final, contribuindo para o cumprimento das normas sanitárias e ambientais vigentes. Além disso, a UTRSS reforça o compromisso da empresa com a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental, ao proporcionar uma solução tecnológica moderna e segura para um dos tipos de resíduos mais sensíveis e perigosos produzidos em centros urbanos.

Os ecopontos são utilizados na infraestrutura urbana sustentável em diversos pontos da cidade e possuem capacidade para o recebimento correto do entulho, restos de poda, móveis velhos e recicláveis, são importantes para o atendimento qualificado,

controle operacional e ações educativas, prevenindo contra o descarte clandestino e a degradação ambiental urbana.

A empresa redesenhou seus processos internos para minimizar o desperdício, com foco em práticas sustentáveis. A maior parte dos resíduos orgânicos é encaminhada para compostagem, enquanto os materiais recicláveis são destinados a indústrias qualificadas (cooperativas e associações), fechando um ciclo de economia circular que reduz a pressão sobre aterros e gera benefícios sociais. Além disso, programas de conscientização são realizados tanto para a população quanto para os colaboradores, reforçando a importância da separação correta dos resíduos e os impactos ambientais do descarte inadequado. A atuação é colaborativa, com parcerias estratégicas com associações de moradores para identificar pontos críticos de descarte irregular, instalando contentores seletivos em locais necessários e promovendo a recuperação de áreas degradadas. A inclusão comunitária fortalece essas estratégias e gera resultados duradouros.

Dentre as práticas sustentáveis, destaca-se a instalação de painéis solares nas centrais de triagem, que diminui a dependência da energia convencional, utilizando fontes limpas e renováveis, contribuindo para a redução das emissões de carbono. As cooperativas de catadores são parceiras essenciais, sendo integradas na coleta, triagem e destinação dos materiais recicláveis. A parceria fortalece a inclusão social, oferecendo capacitação, melhores condições de trabalho e geração de renda. Essa colaboração aumenta a eficiência operacional, garantindo maior volume e qualidade dos materiais recicláveis coletados e destinados. Além disso, oferece programas contínuos de capacitação voltados para catadores, operadores e líderes comunitários, com foco em empreendedorismo, segurança no trabalho e gestão de resíduos. Essa abordagem contribui para a inclusão produtiva e amplia a profissionalização do setor, impactando positivamente as comunidades atendidas.

Os benefícios para a sociedade e para as comunidades locais são diversos, proporcionando cidades mais limpas e organizadas, valorizando a paisagem e a preservação das áreas verdes urbanas; reduzindo o volume de resíduos enviados aos aterros sanitários, por meio da triagem eficiente e o fortalecimento da confiança entre a população e o poder público com ações transparentes e inclusivas.

### **4.1.2 Atendimento das Demandas Ambientais**

A concessionária de coleta e reciclagem tem investido em soluções inovadoras para aprimorar a eficiência dos processos e aumentar os índices de reciclagem. Por meio da coleta mecanizada, roteirização inteligente (com o geoprocessamento para planejar rotas mais eficazes e ecológicas) e triagem em centrais mecanizadas, com uso de esteiras e separadores ópticos, que contribuem para a redução do consumo de combustível e os impactos urbanos, com a precisão na separação de recicláveis e os sistemas de rastreamento e controle de qualidade, o que assegura transparência e segurança sanitária em todas as operações. A tecnologia também permite o monitoramento em tempo real dos indicadores de coleta, ajustando as operações de acordo com a demanda específica de cada região e garantindo um serviço mais eficiente e alinhado às necessidades locais. A tecnologia também permite o monitoramento em tempo real dos indicadores de coleta, ajustando as operações de acordo com a demanda específica de cada região e garantindo um serviço mais eficiente e alinhado às necessidades locais.

O investimento em tecnologias limpas e soluções inovadoras aplicadas diretamente aos seus processos, otimiza a logística operacional, com o uso de veículos com menor emissão de poluentes e tecnologias embarcadas que permitem o monitoramento em tempo real das rotas e acompanhamento do desempenho das equipes. Essas inovações reduzem riscos operacionais, aumentando a eficiência dos serviços prestados e assegurando retorno ambiental e econômico de forma sustentável, trazendo contribuições para a melhoria do ar, redução do consumo de combustíveis fósseis e fortalecimento da responsabilidade socioambiental; de modo que o compromisso com a gestão ambiental vai muito além do cumprimento das obrigações legais, atuando de forma proativa na implementação de boas práticas ambientais; incorporando inovação, tecnologia e responsabilidade socioambiental em todas as etapas dos serviços prestados para as comunidades. Envolve também, a recuperação de áreas degradadas, hortas urbanas comunitárias e parcerias com cooperativas de reciclagem.

Para envolver a sociedade, a concessionária criou um comitê de sustentabilidade, com representantes da sociedade civil e especialistas, promovendo uma participação ampla e qualificada no desenvolvimento de estratégias ambientais. O acompanhamento do desempenho é realizado por meio de indicadores mensuráveis e relatórios anuais,

assegurando transparência e evidenciando o compromisso com a redução de resíduos e o aumento da reciclagem.

Em parceria com ONGs e moradores, a concessionária tem transformado áreas degradadas por descarte irregular em hortas urbanas, contribuindo para a revitalização do espaço, educação ambiental, integração social e melhoria da percepção comunitária. Programas de Educação Ambiental, promovem mudanças de comportamento sustentável, com atividades práticas em escolas, centros culturais e nas próprias residências; atendendo às metas de ESG estabelecidas pelos stakeholders institucionais e comunitários.

A manutenção do diálogo constante com as comunidades onde atua, promove diversas ações fundamentais para a sustentabilidade. Entre as atividades desenvolvidas, a empresa realiza a coleta porta a porta, facilitando o descarte correto dos resíduos recicláveis diretamente nas residências. Também são realizadas ações de conscientização sobre a separação correta dos resíduos recicláveis, incentivando práticas responsáveis que contribuem para a redução do impacto ambiental e para a valorização dos materiais recicláveis. Essas iniciativas reforçam o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida das comunidades atendidas. Além disso, assegura total transparência nos indicadores ambientais, promovendo a gestão eficiente dos resíduos sólidos. As atividades incluem a coleta seletiva, o tratamento adequado dos resíduos e a destinação ambientalmente correta, sempre buscando a eficiência operacional aliada à responsabilidade ecológica.

A empresa atua com responsabilidade socioambiental no gerenciamento de resíduos sólidos urbanos, incluindo coleta domiciliar, varrição, lavagem de vias, transporte e destinação adequada dos resíduos. Com o desenvolvimento de ações contínuas de escuta ativa com a população das áreas onde atua, a empresa fez a criação de canais diretos de comunicação com os moradores, permitindo o recebimento de sugestões, elogios e reclamações, além de facilitar o monitoramento dos impactos sociais e ambientais das atividades desenvolvidas pela organização. Além disso, esse meio de comunicação é utilizado como ferramenta estratégica para aprimorar os serviços de coleta de resíduos, limpeza urbana, ações educativas e projetos socioambientais, garantindo que suas operações estejam alinhadas com as reais necessidades das comunidades. Ao manter esse diálogo aberto e permanente, existe o fortalecimento da confiança da população,



sendo assegurado que o trabalho contribua positivamente para a qualidade de vida nos territórios atendidos.

Existe o trabalho árduo e diário para contribuir com a construção de cidades mais limpas, conscientes e resilientes, promovendo uma gestão integrada de resíduos, valorizando a sustentabilidade, a inclusão social e a participação comunitária. O objetivo da empresa é liderar pelo exemplo, influenciando de maneira positiva o setor e estimulando uma cultura ambiental mais forte e duradouros nos territórios em que trabalha.

A gestão responsável dos resíduos inclui o rigoroso controle do chorume, em conformidade com as exigências dos órgãos reguladores. Para isso, houve o desenvolvimento e a manutenção de um conjunto de ações técnicas e estruturais que asseguram a proteção do meio ambiente. Dessa forma, foram feitas instalações de sistemas de drenagem especializados, implantação de tanques de contenção impermeabilizados, o monitoramento constante dos sistemas, de modo que essas ações refletem o compromisso com a qualidade ambiental, a segurança das comunidades locais e a efetiva conformidade com a legislação, contribuindo para uma gestão de resíduos sólida, responsável e sustentável.

## **4.2 Dados do Eixo Social**

A gestão estratégica de pessoas e de recursos humanos é muito importante para o desenvolvimento organizacional, pois alinha o desempenho dos colaboradores aos objetivos da empresa. Nesse contexto, a valorização do capital humano passa a ser estratégica, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo, saudável e sustentável. A ergonomia, por sua vez, contribui diretamente para a adaptação das condições de trabalho às características físicas e cognitivas dos trabalhadores, prevenindo lesões e aumentando o bem-estar. Em conexão a isso, as práticas de saúde e segurança do trabalho almejam prevenir acidentes, reduzir riscos ocupacionais e promover a qualidade de vida no ambiente laboral. A integração desses elementos fortalece a cultura organizacional, melhora o clima interno e eleva a performance geral da empresa. Com isso em mente,

seguem as interpretações de acordo com as respostas concedidas pelos entrevistados da concessionária de coleta e reciclagem.

#### **4.2.1 Gestão Estratégica de Pessoas**

A realização de escutas ativas com seus colaboradores por meio de grupos focais e reuniões trimestrais, promove um ambiente de diálogo aberto e transparente. Nessas ocasiões, são colhidas percepções, críticas construtivas e sugestões relacionadas às práticas operacionais, ao bem-estar no ambiente de trabalho e à sustentabilidade. As contribuições mais recorrentes e relevantes são sistematicamente encaminhadas ao corpo diretivo, que analisa e incorpora essas ideias ao planejamento estratégico. Esse processo reflete o compromisso da empresa em promover a participação ativa de seus colaboradores na construção de soluções sustentáveis e na melhoria contínua dos seus serviços. Além disso, são promovidas pesquisas internas regulares com a realização de oficinas participativas dos colaboradores operacionais, administrativos e gestores das centrais de triagem e coleta seletiva. Os dados coletados nessas ações são cuidadosamente analisados e discutidos, que incluem a liderança das áreas operacionais e o comitê de sustentabilidade. Essa escuta ativa permite alinhar as decisões estratégicas com as realidades e sugestões de quem atua diretamente na linha de frente, garantindo que as melhorias implantadas reflitam as necessidades práticas do cotidiano e contribuam para o fortalecimento de uma cultura organizacional mais sustentável e inclusiva.

Ao integrar a visão dos colaboradores nos treinamentos, a empresa fortalece seu compromisso com a sustentabilidade operacional. Essa escuta ativa tem influenciado diretamente a adoção de práticas mais responsáveis, como a otimização das rotas de coleta para redução de emissões de carbono, o uso de combustíveis alternativos e a modernização da frota com veículos menos poluentes. Além disso, os insights dos colaboradores contribuem para decisões estratégicas de investimento em tecnologias mais limpas, como sistemas de monitoramento ambiental e gestão inteligente de resíduos. Essas ações reforçam o papel da organização como agente de transformação ambiental e social nas regiões em que atua.

A análise empresarial prossegue com os resultados de pesquisas de clima organizacional e os feedbacks contínuos dos colaboradores para orientar o plano estratégico, com foco especial em saúde, segurança e bem-estar no ambiente de trabalho. Atuando na gestão integrada de resíduos urbanos, as atividades envolvem a coleta, transporte e destinação adequada de resíduos sólidos, exigindo atenção constante às condições de trabalho e à segurança das equipes operacionais. Por isso, são desenvolvidas ações específicas, como treinamentos regulares de segurança, campanhas de prevenção de acidentes, programas de saúde ocupacional e iniciativas de valorização dos profissionais, assegurando um ambiente de trabalho cada vez mais seguro, saudável e motivador. Além disso, existe a valorização em seus processos seletivos, candidatos que compartilham a mesma visão de sustentabilidade, pois acredita que esse alinhamento fortalece a cultura organizacional. Dessa forma, atua com responsabilidade socioambiental com campanhas educativas e programas voltados à reciclagem e à redução de impactos ambientais, integrando profissionais comprometidos com esses valores, criando um ambiente de colaboração e aprendizado contínuo.

A realização periódica de avaliações sobre a percepção de colaboradores sobre suas iniciativas e práticas ambientais são levadas ao setor estratégico, para que ajuste campanhas internas de conscientização e práticas operacionais, promovendo o alinhamento com os valores de sustentabilidade. Essas iniciativas são constantemente aprimoradas e aperfeiçoadas com base no engajamento e nas sugestões dos colaboradores, reforçando o comprometimento da empresa com a melhoria contínua.

A realização de treinamentos de sensibilização e educação sobre diversidade e inclusão são implementados e aplicados a todos os colaboradores. Os programas incluem palestras temáticas, rodas de conversa, campanhas internas e workshops interativos que abordam questões como preconceito, respeito às diferenças, equidade de oportunidades e combate à discriminação no ambiente de trabalho. Essas iniciativas fazem parte do nosso compromisso com a construção de um ambiente mais inclusivo, ético e respeitoso para todos. Além disso, possui uma política corporativa formal de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), que norteia todas as práticas de gestão de pessoas, desde o recrutamento até o desenvolvimento e promoção de lideranças. Essa política garante igualdade de oportunidades para todos e reflete o compromisso com um ambiente de trabalho mais justo, respeitoso e representativo. Entre as ações desenvolvidas pela empresa estão:

processos seletivos inclusivos, capacitação continua dos cargos de confiança, campanhas internas de conscientização e parcerias com instituições e programas sociais.

A promoção dos processos seletivos é pautada pela valorização da pluralidade de perfis, promovendo um ambiente de trabalho diverso e inclusivo, com a busca por profissionais diferentes origens, gêneros, raças, idades e experiências; refletindo o respeito às diferenças. Ademais, existe a preocupação com a ampliação da representatividade feminina em todos os níveis hierárquicos, com foco especial em cargos de liderança e supervisão. Para isso, promove iniciativas estruturadas de desenvolvimento de carreira voltadas para mulheres, como programas internos de capacitação, treinamentos em habilidades de gestão e ações de mentoria, com o incentivo à participação feminina em processos seletivos internos, promovendo um ambiente inclusivo que valoriza a equidade de gênero como parte da cultura organizacional.

A manutenção de canais seguros, confidenciais e acessíveis para denúncias de discriminação, assédio e outras violações de direitos, também é parte integrante nas ações desenvolvidas pela empresa. Esses canais são amplamente divulgados entre os colaboradores, incluindo motoristas, coletores e equipes administrativas, sendo gerenciados por uma área especializada que assegura o acolhimento, o sigilo e a condução de investigações internas com responsabilidade e imparcialidade. Com isso, realiza campanhas educativas sobre ética e respeito no ambiente de trabalho e adota medidas corretivas sempre que necessário, reforçando seu compromisso com um ambiente organizacional seguro e inclusivo.

O desenvolvimento de programas específicos de inclusão voltados para Pessoas com Deficiência (PCDs) também é importante para a promoção da acessibilidade e a participação plena no ambiente de trabalho, adaptando funções e espaços físicos de acordo com as necessidades individuais, garantindo condições seguras para o desempenho das atividades.

Nos quadros funcionais, são acompanhados regularmente os indicadores de diversidade com informações relacionadas com gênero, raça e faixa etária. Por meio desse monitoramento contínuo, são identificados desafios específicos e estabelecidas metas para promover a inclusão e a equidade nas equipes, com o desenvolvimento de ações práticas, como programas de capacitação inclusiva, campanhas internas de

conscientização social e processos seletivos alinhados a critérios de diversidade, garantindo a evolução constante e sustentável na cultura organizacional.

Ao longo do ano, são realizadas diversas atividades internas visando promover a valorização da diversidade e inclusão. Entre essas ações estão campanhas educativas, rodas de conversas, distribuição de materiais informativos e eventos temáticos. Como exemplos dessas iniciativas, incluem datas comemorativas em diversos sentidos emblemáticos que envolvem o respeito e a valorização dos direitos humanos e sociais., de modo que essas atividades têm como objetivo engajar os colaboradores; reforçando o compromisso com o respeito às diferenças e a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo, justo e acolhedor para todos.

A promoção regular de palestras, workshops e ações educativas voltadas à saúde mental, manejo do estresse e qualidade de vida no trabalho, também reforça seu compromisso com o bem-estar de seus colaboradores. Em complemento a essas iniciativas, a empresa também oferece apoio psicológico especializado, criando um ambiente de trabalho mais saudável, acolhedor e equilibrado para todos. Além disso, desenvolve diversas ações para fortalecer o clima organizacional, alinhando a sua política de responsabilidade socioambiental e promovendo um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, podendo ser destacados os programas de conscientização promovidos pela organização, que visam respectivamente sensibilizar estudantes e comunidades sobre a importância da gestão adequada de resíduos e aumentar os índices de reciclagem na cidade, com atividades esportivas e de integração como uma corrida anual que leva o nome da empresa. Por fim, mencionando sobre a importância do ambiente de trabalho positivo, são desenvolvidos programas de liderança, benefícios e qualidade de vida, avaliações positivas de colaboradores que saíram da organização e pesquisas internas de clima organizacional acompanhadas de entrevistas de desligamento.

#### **4.2.2 Ergonomia, Saúde e Segurança no Trabalho**

O investimento contínuo em ergonomia no ambiente de trabalho, para atender as exigentes atividades operacionais realizadas por seus colaboradores, como coleta de resíduos, varrição, limpeza urbana e operação de equipamentos pesados. Para isso, adota

cadeiras, mesas e infraestrutura adequada, tanto nos prédios administrativos quanto nas garagens e unidades operacionais; com o objetivo de prevenir possíveis lesões, promovendo o conforto e melhorando o desempenho dos trabalhadores em suas funções diárias.

A empresa realiza treinamentos periódicos de segurança no trabalho para todos os seus colaboradores, com o cuidado com as equipes operacionais e foco na prevenção de acidentes, implementando o uso adequado de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e de Equipamentos de Proteção Coletiva (EPCs). Esses treinamentos são ministrados por profissionais especializados em saúde e segurança do trabalho e integram o programa contínuo de capacitação dos colaboradores. Além disso, são feitas simulações práticas, campanhas internas de conscientização e avaliações regulares de riscos, garantindo que a segurança seja parte da rotina e da cultura organizacional. Além disso, com a manutenção de programas estruturados de saúde ocupacional, com a inclusão de médicos regulares, exames clínicos e laboratoriais periódicos, aliados a ações preventivas voltadas ao bem-estar dos colaboradores, são fundamentais para a saúde e segurança no trabalho. Além disso, são realizadas ao longo do ano campanhas internas de vacinação, como contra a gripe e outras doenças sazonais, além de promover palestras educativas sobre saúde e qualidade de vida no trabalho. Todas essas iniciativas fazem parte da cultura da empresa de promover a prevenção a problemas de saúde de suas equipes.

O incentivo a práticas de atividades físicas regulares, por meio de benefícios corporativos é importante, o que está vinculado a conscientização sobre hábitos saudáveis, campanhas de alimentação equilibrada, prevenção ao sedentarismo, cuidados com a saúde emocional e oportunidade de praticar ginástica laboral, visando a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Em períodos de implementações necessárias, a empresa promove mudanças importantes, como horários flexíveis, regime de home office para áreas administrativas e iniciativas que promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mesmo em um setor operacional tão exigente. Essas ações reforçam o compromisso da empresa com um ambiente de trabalho saudável e humanizado.

Os treinamentos de primeiros socorros e brigada de incêndio, são importantes para capacitar os colaboradores para atuarem de forma rápida e eficiente em situações

emergenciais. Essas ações são fundamentais para a segurança no ambiente de trabalho e a preservação da vida. Com a manutenção da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), a empresa promove a participação ativa dos colaboradores em todas as etapas, desenvolvendo atividades como a identificação e análise de riscos nos processos operacionais, a realização de treinamentos contínuos voltados para a prevenção de acidentes, além da conscientização sobre práticas seguras no ambiente de trabalho. Esses esforços colaborativos garantem a construção de um ambiente mais seguro e saudável para todos, alinhando as melhores práticas de segurança ocupacional.

### **4.3 Dados do Eixo de Governança**

A crescente complexidade dos ambientes regulatórios e a demanda da sociedade por práticas empresariais éticas e sustentáveis têm impulsionado a adoção de mecanismos robustos de governança nas organizações. Nesse contexto, os Programas de Compliance e Integridade ganham protagonismo ao promover a conformidade com leis, normas e padrões éticos, prevenindo desvios e fortalecendo a cultura organizacional. Em conexão com isso, a Gestão de Riscos e Controles Internos atua como ferramenta estratégica para identificar, avaliar e mitigar riscos que possam comprometer os objetivos corporativos, assegurando maior eficiência e segurança operacional. Complementando esse cenário, a Transparência nas práticas ambientais torna-se um pilar essencial, especialmente diante das exigências de investidores, clientes e órgãos reguladores por responsabilidade socioambiental. A integração desses elementos não apenas protege a organização, mas também reforça sua reputação, sustentabilidade e valor no longo prazo. Em harmonia com esse contexto, seguem as respostas dos colaboradores para a seção de governança do roteiro de entrevistas.

#### **4.3.1 Compliance e Programas de Integridade**

O setor de compliance desempenha papel fundamental para garantir que todas as operações estejam plenamente alinhadas com todas as normas legais, regulatórias e éticas. Portanto, é essencial para minimizar riscos jurídicos, assegurar a conformidade com os

contratos públicos e manter a integridade nos processos operacionais, contribuindo diretamente para a proteção da reputação da empresa, fortalecendo a confiança dos parceiros públicos, da sociedade e dos colaboradores. Ademais, a atuação proativa do compliance garante a transparência nas relações institucionais, prevenindo irregularidades e reforçando uma gestão responsável e sustentável.

Os programas de integridade promovem uma cultura organizacional baseada em transparência e responsabilidade social, com a implementação de controles internos eficazes; evitando fraudes e desperdícios, otimizando as operações e garantindo sustentabilidade, sendo instrumentos que permitem identificar e mitigar de forma eficaz os riscos operacionais, ambientais e regulatórios que podem comprometer a continuidade e a qualidade dos serviços prestados à população, fazendo com que o compliance se torne um pilar essencial para a eficiência dos processos e a prevenção de não conformidades legais.

O compliance ambiental aliado a programas de integridade garante que a empresa atue de forma responsável, promovendo reciclagem sustentável e promovendo a economia circular. A adoção rigorosa de práticas adequadas a questões éticas está vinculada a manutenção da posição da empresa como líder do mercado de coleta e reciclagem, além de atrair investidores e parceiros.

Uma cultura forte de integridade fortalece o engajamento dos colaboradores, reduzindo riscos internos e melhorando a reputação perante investidores, órgãos reguladores, colaboradores, sociedade civil e comunidades locais. Com isso, o monitoramento contínuo das operações auxilia a detectar falhas e ajustar processos. O que eleva a eficiência e a confiabilidade das ações desenvolvidas. Para que sejam atingidos os objetivos almejados do ponto de vista operacional, a organização aplica métodos de controle para prevenir riscos de corrupção ou fraudes, especialmente por atuar com recursos públicos, o que reforça a governança e a imagem institucional.

A empresa desenvolve suas atividades com o intuito de que sejam refletidos os valores que servem de orientação para todos os profissionais e as áreas que estão atuando, seja no âmbito interno da empresa, bem como em sua atuação externa, nas relações com as comunidades, parceiros e terceiros. Dessa forma, criou um código de ética, onde são apresentadas quais são as posturas, comportamentos e condutas que devem ser refletidos



por seus colaboradores. Tais ações e atitudes se concretizam com a manutenção da ética, confiança e honestidade dentro e fora da organização, visando garantir a plena excelência no desenvolvimento e execução de seus negócios, tendo a filosofia de que a integridade é um dever de todos.

### **4.3.2 Normas Legais e Regulatórias**

A empresa compreende que as exigências dos órgãos ambientais estão cada vez mais rigorosas e específicas, portanto, mantém uma equipe técnica altamente especializada e dedicada exclusivamente ao atendimento das condicionantes das licenças ambientais, garantindo o pleno cumprimento de todas as obrigações legais. Entre as atividades desenvolvidas por esta equipe estão: a elaboração e execução de Planos de Recuperação de Áreas Degradadas (PRAD), monitoramento contínuo de áreas impactadas, a gestão de relatórios técnicos e ambientais e implementação de medidas de controle e mitigação de impactos ambientais. Além disso, mantém todas as licenças ambientais atualizadas, operando com Planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) e elabora periodicamente relatórios de desempenho ambiental auditáveis, assegurando a transparência e o controle das atividades desenvolvidas. Esse compromisso reflete a missão de promover a sustentabilidade e contribuir para a qualidade de vida da população, respeitando o meio ambiente em todas as etapas dos serviços prestados.

A conformidade ambiental é tratada como prioridade, sendo realizadas auditorias periódicas em todas as unidades operacionais, assegurando o monitoramento contínuo dos processos e a identificação preventiva de possíveis não conformidades. Como parte dessas atividades, podem ser destacadas: avaliação sistemática de indicadores ambientais, elaboração de relatórios técnicos detalhados, verificação do cumprimento das metas ambientais internas e das exigências legais e a implementação de melhorias operacionais com base na conclusão das auditorias. De modo que, torna-se importante ressaltar que, sem a implementação de programas robustos de compliance, a empresa torna-se vulnerável a sanções legais e até mesmo multas. Essas ações podem comprometer sua licença social para realizar suas operações e colocar em risco a continuidade de serviços essenciais para a gestão de resíduos e sustentabilidade humana.

### **4.3.3 Gestão de Riscos e Controles Internos**

A gestão de riscos permite identificar e mitigar falhas no descarte de resíduos e na limpeza urbana. Aliada a controles internos rigorosos, garante que a empresa esteja em conformidade com legislações ambientais, evitando multas por contaminação ou descartes irregulares, de modo que, como prestadora de serviços contratada pelo poder público, precisa seguir cláusulas contratuais rigorosas e a integração entre gestão de riscos e controles internos; assegurando que prazos, metas e padrões técnicos sejam cumpridos, reduzindo o risco de penalizações contratuais.

A análise de riscos ocupacionais, somada a controles internos de segurança do trabalho, contribui para prevenir acidentes com os funcionários da empresa, que atuam em atividades de risco, como coleta em vias públicas e operação de caminhões compactadores, permitindo mapear possíveis impactos ambientais da atividade de coleta e transporte de resíduos. Dessa forma, com controles internos eficientes, a organização pode monitorar emissões, vazamentos ou descarte incorreto, atendendo normas dos órgãos reguladores específicos e evitando danos ambientais. Ademais, promove controles internos bem definidos, como roteiros automatizados de coleta e auditorias de desempenho, aliados à gestão de riscos operacionais, ajudando a evitar falhas como coleta duplicada, atrasos ou omissões em rotas, aumentando a eficiência do serviço prestado à população. Por fim, é feita a separação das localizações por setores de atendimento, para que não haja desordem no atendimento às comunidades.

A análise de riscos financeiros e operacionais contribui diretamente para a redução de desperdícios em suas atividades de coleta, transporte e destinação de resíduos sólidos. Por meio disso, é possível identificar e diminuir gastos excessivos com combustível, peças de reposição e horas extras não planejadas. Além disso, os controles internos implementados monitoram rigorosamente esses custos operacionais, assegurando maior eficiência dos serviços prestados e promovendo a sustentabilidade econômica da companhia. Essas práticas reforçam o compromisso com a gestão responsável dos recursos e a qualidade do serviço público.

Com uma matriz de riscos constantemente atualizada e planos de contingência bem estruturados, assegura a continuidade de suas atividades essenciais, o que permite agir de forma rápida e eficaz diante de situações críticas, como enchentes, acidentes com

caminhões de coleta ou obstruções de vias públicas. Ao antecipar cenários de risco, garante não apenas a manutenção de serviços ambientais, mas também a segurança da população e a proteção ao meio ambiente nas regiões onde atua.

A atuação contínua na identificação de riscos e falhas por meio de auditorias internas contribui diretamente para o aprimoramento dos seus processos operacionais, utilizando-as como ferramenta estratégica para impulsionar suas inovações, o que permite a implementação de soluções tecnológicas que otimizam a eficiência das operações, elevando o padrão de qualidade dos serviços prestados.

#### **4.3.4 Transparência nas Práticas Ambientais**

A concessionária de coleta e reciclagem publica periodicamente relatórios de sustentabilidade que detalham suas ações ambientais, sociais e de governança (ESG). Esses documentos incluem indicadores de desempenho, metas e resultados alcançados, permitindo que a sociedade acompanhe o impacto real de suas operações. Além disso, mantém um rigoroso cumprimento da legislação ambiental e trabalhista, possuindo certificações como a ISO 14001 (Gestão Ambiental) e ISO 45001 (Segurança e Saúde Ocupacional), o que reforça seu compromisso com os padrões de governança e responsabilidade socioambiental.

A manutenção de parcerias com órgãos reguladores municipais, estaduais e federais, asseguram que a empresa possua conformidade e acompanhamento técnico de suas operações, garantindo uma postura aberta à fiscalização e à melhoria contínua.

A empresa conta com um comitê de ética e governança corporativa, que supervisiona condutas internas, analisa riscos e assegura o alinhamento das decisões com seus princípios de transparência, integridade e responsabilidade social. Existem programas e projetos de inclusão que são monitorados e divulgados anualmente, promovendo transparência quanto aos benefícios gerados à sociedade e às comunidades locais.

O uso da tecnologia também faz parte de seus processos, por meio de sistemas de telemetria e rastreamento em tempo real da frota de coleta de resíduos, além de sensores

em contêineres e sistemas de pesagem, o que permite um controle preciso das operações. Esses dados são compartilhados com os órgãos públicos responsáveis, garantindo auditorias e prestação de contas contínuas. Além disso, a coleta e transporte de resíduos com características perigosas são pontos que exigem monitoramento e ações por parte da empresa, por meio da aplicação de controles específicos e avaliação constante de riscos, que asseguram a conformidade com a legislação de transporte de produtos perigosos e evitam impactos legais e ambientais. Por fim, o investimento constante na formação de colaboradores com programas de capacitação, segurança no trabalho e inclusão, são ações internas e seus resultados são acompanhados por indicadores de desempenho social, apresentados em seus canais institucionais.

#### 4.4 Indicadores ESG e Atendimento das Demandas

A compreensão a respeito das pressões dos stakeholders na área de coleta seletiva e reciclagem é importante para o alinhamento às diretrizes de ESG, tornando-se fundamental para avaliar o desempenho da concessionária de coleta seletiva e reciclagem e seus impactos.

O quadro 8 apresenta como a concessionária de coleta e reciclagem estudada realiza o atendimento das demandas voltadas aos critérios de ESG apresentados na revisão da literatura e serve como um breve resumo dos dados e das informações coletados.

<b>Crítérios ESG</b>	<b>Atendimento das demandas</b>
<b>Indicadores Ambientais:</b>	Planejamento e valorização urbanos
Mitigação de Gases de Efeito Estufa (GEE)	Compromisso com a sustentabilidade
Uso sustentável do solo	Assistência e apoio às comunidades locais
Economia Circular	Educação e conscientização ambiental
Gestão de Resíduos	Programa Ver de Perto (Palestras, Visitas ao Aterro e à Central Mecanizada)
Gestão Ambiental	Viveiro Ecoíris (fornecimento de mudas para projetos de revegetação)

	Programa Recicla Sampa (incentivo para a separação de resíduos e ampliação da reciclagem em SP)
<b>Indicadores Sociais:</b>  Diálogo e engajamento das partes interessadas  Políticas e práticas de diversidade e equidade  Saúde e Segurança Ocupacional  Política de Remuneração e Benefícios  Relacionamento com consumidores	Diversidade, equidade e inclusão  Ambiente ético e respeitoso  Reconhecimento e valorização das boas práticas  Geração de empregos e de renda  Programa socioesportivo  Campanhas temáticas  Canal de denúncias
<b>Indicadores de Governança Corporativa:</b>  Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade  Gestão de riscos do negócio  Controles internos  Ambiente legal e regulatório  Relatórios de sustentabilidade	Atendimento as normas legais, regulatórias e éticas  Minimização de riscos jurídicos e preservação da reputação  Diretrizes sobre programas de integridade e cultura organizacional  Conformidade com contratos e gestão de recursos públicos  Atendimento às condicionantes ambientais  Realização de auditorias e monitoramento contínuo  Sustentabilidade, economia circular e reciclagem  Publicação de relatórios periódicos e anuais de sustentabilidade

#### **Quadro 8 – Critérios ESG e Atendimento das demandas**

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

Conforme demonstrado no quadro 8, existem pressões dos stakeholders que afetam a concessionária de coleta e reciclagem e que necessitam de atenção a fim de

conseguir fazer o atendimento das demandas por meio do estabelecimento de indicadores ESG.

#### 4.5 Atendimento a Pressão dos Stakeholders

Como resumo do que foi apresentado nos resultados e visando ampliar o entendimento da coleta de dados, foi criado um quadro que demonstra quais são as pressões dos stakeholders, que são enfrentadas pela concessionária de coleta e reciclagem, bem como demonstrar a sua aplicabilidade, de maneira que o quadro 9 apresenta quais são os principais stakeholders e quais pressões são exercidas que as concessionárias de coleta e reciclagem devem cumprir.

<b>Stakeholders</b>	<b>Pressões (Descrição)</b>
<b>Investidores e Acionistas</b>	<b>Sociais, Ambientais e Governança</b>  Resultados Financeiros (rentabilidade social e custo benefício)  Cumprimento da Legislação Ambiental  Sustentabilidade e Inovação  Eficiência Operacional (redução de custos, aumento da capacidade produtiva, tecnologia e automação)  Desenvolvimento das ações de marketing e comunicação corporativa  Manutenção da competitividade de mercado
<b>Colaboradores</b>	<b>Sociais e Ambientais</b>

	<p>Infraestrutura adequada (condições de trabalho)</p> <p>Remuneração justa e benefícios trabalhistas</p> <p>Reconhecimento e valorização</p> <p>Segurança e Saúde Ocupacional (SSO)</p> <p>Participação nas decisões e transparência</p> <p>Oportunidades de crescimento e desenvolvimento</p> <p>Estabilidade e respeito aos direitos trabalhistas</p>
<b>Prefeitura e Urbanistas</b>	<p><b>Políticas e Operacionais</b></p> <p>Cumprimento da Legislação Ambiental</p> <p>Conformidade às normas de transparência e prestação de contas (relatórios e indicadores de impactos)</p> <p>Adoção de tecnologias e práticas que reduzam os impactos ambientais</p>
<b>Órgãos Reguladores Ambientais</b>	<p><b>Legais e Técnicas</b></p> <p>Realização de estudos dos impactos ambientais</p> <p>Proteção ao meio ambiente</p> <p>Garantia do desenvolvimento sustentável</p>
<b>Sociedade Civil (ONGs, Associações de Moradores e</b>	<p><b>Sociais, Ambientais e Governança</b></p> <p>Participação nas decisões de governança inclusiva</p> <p>Ações colaborativas territoriais, que fortaleçam</p>

<b>Especialistas)</b>	comunidades locais  Preservação Ambiental e valorização do espaço urbano
<b>Cooperativas de catadores e trabalhadores locais</b>	<b>Sociais e Ambientais</b>  Inclusão produtiva e geração de empregos  Melhoria das condições de trabalho  Capacitação profissional  Reconhecimento e valorização do trabalho informal e comunitário
<b>Comunidades Locais</b>	<b>Sociais, Ambientais e Governança</b>  Qualidade e regularidade dos serviços prestados  Cobertura territorial de forma eficiente e pontual  Maior índice de reciclagem  Transparência e participação nas decisões  Inovação tecnológica e sustentabilidade

**Quadro 9** – Pressões dos stakeholders internos e externos

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

Conforme demonstrado no quadro 9, existem pressões que são exercidas pelos stakeholders da concessionária de coleta seletiva e reciclagem, demonstrando como a empresa pode monitorar ou até mesmo desenvolver ações assertivas para conseguir fazer o atendimento de suas demandas.



## **5. DISCUSSÃO**

A presente seção tem como objetivo analisar e interpretar os dados obtidos à luz da literatura revisada, buscando compreender como a pressão exercida pelos stakeholders influencia o processo de definição e adoção de indicadores de ESG (Ambiental, Social e Governança) na concessionária de coleta e reciclagem. A partir dos dados coletados, são discutidas as principais percepções, práticas e desafios relatados pelos respondentes, bem como as correlações identificadas entre os interesses dos diferentes grupos de stakeholders e a priorização de determinados indicadores ESG. Essa discussão visa não apenas contextualizar os achados empíricos, como também destacar implicações práticas e teóricas relevantes para a gestão estratégica da sustentabilidade de pessoas e de governança que são implementadas na empresa.

### **5.1 Análise de dados do Eixo Ambiental**

As pressões exercidas por stakeholders podem ser destacadas da seguinte forma relacionadas às questões ambientais: as comunidades locais, governos, indústrias, hospitais, moradores e investidores e como suas exigências afetam a concessionária de coleta seletiva e reciclagem a adotar práticas sustentáveis, esperando transparência, responsabilidade e engajamento na adoção de diretrizes e padrões ESG, com o estabelecimento de indicadores.

O comprometimento com práticas sustentáveis tais como o uso de tecnologias de triagem mecanizada, sistemas de tratamento adequados para resíduos de saúde e a instalação de painéis solares, atendem diretamente à crescente pressão de stakeholders por soluções que combinem eficiência ambiental, responsabilidade social e inovação tecnológica. A criação de uma Central Mecanizada de Triagem com capacidade de processar 250 toneladas por dia, por exemplo, responde às exigências de transparência e eficiência por parte de órgãos públicos e ambientais, ao mesmo tempo em que oferece resultados perceptíveis para a sociedade civil, como redução do volume de resíduos em aterros e melhoria na limpeza urbana.

A inclusão de cooperativas e catadores ao processo operacional fortalece o aspecto social da gestão de resíduos, atendendo a pressões relacionadas à justiça social e à inclusão produtiva. As parcerias estabelecidas com associações comunitárias e programas de capacitação são respostas estratégicas a demandas por maior engajamento social, geração de renda e valorização do trabalho informal. Nesse sentido, a atuação da concessionária de coleta e reciclagem se mostra coerente com os princípios da economia circular e da responsabilidade socioambiental corporativa.

### **5.1.1 Gestão de Resíduos Sólidos Urbanos**

A gestão de resíduos sólidos urbanos evidencia um esforço significativo no alinhamento às diretrizes de sustentabilidade, eficiência operacional e inclusão social. No entanto, quando analisada sob a ótica das pressões exercidas pelos stakeholders, que incluem governo, sociedade civil, setor privado, cooperativas, ONGs ambientais e órgãos reguladores, é possível identificar tanto avanços consistentes quanto pontos de tensão que demandam atenção crítica.

A atuação da concessionária de coleta e reciclagem representa um avanço significativo frente às demandas ambientais, sociais e regulatórias, promovendo respostas adequadas às pressões de diversos stakeholders. Entretanto, o cenário ainda requer aperfeiçoamentos no que tange à participação cidadã efetiva, à educação ambiental de base e à sustentabilidade financeira e técnica das operações. A análise crítica dessas pressões revela a necessidade de constante adaptação e diálogo intersetorial, de modo que a gestão de resíduos sólidos urbanos seja, de fato, um instrumento de transformação socioambiental e de fortalecimento da governança urbana sustentável.

Apesar dos avanços, algumas críticas permanecem e refletem tensões não resolvidas com determinados stakeholders. Um dos principais desafios refere-se à transparência e à efetividade dos mecanismos de participação popular, como as consultas públicas e os estudos de impacto ambiental. Embora mencionados, existem alguns resultados que não são possíveis de compreender de forma cabal, como o grau de influência real que comunidades locais influenciam nas decisões sobre a localização e funcionamento das unidades operacionais. Isso pode gerar desconfiança e conflitos com

movimentos sociais, especialmente em territórios vulneráveis e historicamente marginalizados.

Outro aspecto é o risco de dependência tecnológica sem o devido planejamento de manutenção e capacitação técnica contínua. A utilização de equipamentos sofisticados demanda investimentos recorrentes e pessoal qualificado, o que pode se tornar um ponto de pressão entre o setor público e os gestores operacionais, caso haja instabilidade orçamentária ou falhas na gestão técnica.

A concessionária de coleta e reciclagem atua com os processos de coleta e reciclagem. Dessa forma, mesmo com a instalação de ecopontos e ações educativas, a prática do descarte irregular persiste em muitos centros urbanos. Tal realidade indica que as estratégias adotadas ainda não atingem de forma plena parte da população, o que representa uma crítica relevante por parte de ONGs e coletivos ambientalistas quanto à abrangência e à efetividade das políticas públicas de educação ambiental.

### **5.1.2 Gestão de Resíduos de Serviços de Saúde**

A gestão de resíduos de serviços de saúde (RSS) constitui uma questão crítica no contexto da sustentabilidade ambiental e da saúde pública, exigindo um tratamento técnico e normativo rigoroso. Os resíduos que são coletados nas unidades de saúde, como hospitais, clínicas e laboratórios, muitas vezes contém agentes biológicos, químicos e perfurocortantes que oferecem alto potencial de risco à população e ao meio ambiente. Dessa forma, a coleta, o transporte, tratamento e a disposição final devem seguir os protocolos específicos estabelecidos na legislação.

A concessionária de coleta e reciclagem aplica práticas de gestão adequadas para os RSS, como indicação de responsabilidade socioambiental e aderência a padrões de governança corporativa. Dessa forma, investe em transportes próprios para a coleta de resíduos de saúde, tecnologias de triagem, sustentabilidade e tratamento seguro dos resíduos. A integração dessas práticas ao sistema de gestão ambiental contribui para o fortalecimento da economia circular, permitindo que materiais que materiais recicláveis sejam reaproveitados com segurança, ao passo que resíduos perigosos sejam devidamente isolados ou destruídos.

A importância deste tema também representa pontos significativos relacionados no que diz respeito a gestão de resíduos de serviços de saúde que deve ser integrada a uma política robusta de ESG, representando além de vantagens competitivas; consolida a imagem da concessionária de coleta e reciclagem como uma organização ética, eficiente e comprometida com o desenvolvimento sustentável. Portanto, ao estruturar políticas de ESG de forma estruturada, passam a atender não apenas exigências regulatórias, mas também a responder a uma crescente pressão dos stakeholders que exigem maior transparência, responsabilidade social e compromisso social.

A implementação dos processos de RSS envolve os stakeholders que necessitam de atendimento e que exercem pressões sobre as atividades desenvolvidas pela concessionária de coleta e reciclagem. Dessa maneira, podem ser destacados: órgãos reguladores, prefeitura contratante, investidores, conselhos de saúde e a sociedade civil organizada que demandam práticas adequadas, especialmente no que se refere ao tratamento de resíduos perigosos, como os de origem hospitalar.

### **5.1.3 Eficiência nos Processos Tecnológicos e Ambientais**

As iniciativas apresentadas pela concessionária de coleta e reciclagem refletem um esforço substancial em atender a crescentes pressões exercidas por diferentes stakeholders, sobretudo no que se refere às exigências por práticas sustentáveis, inovação tecnológica e responsabilidade socioambiental. A adoção de soluções como a coleta mecanizada, a roteirização inteligente por meio do geoprocessamento e a triagem automatizada de resíduos demonstra um alinhamento com as demandas de stakeholders institucionais e reguladores, que exigem maior eficiência e transparência nos processos ambientais. Além disso, os investimentos em veículos menos poluentes e em tecnologias embarcadas que possibilitam o monitoramento em tempo real das rotas e do desempenho operacional atendem às expectativas dos investidores e órgãos ambientais que pressionam por redução de emissões de gases de efeito estufa e impactos urbanos.

Do ponto de vista das comunidades locais, a criação de canais diretos de comunicação, comitês de sustentabilidade e parcerias com ONGs e cooperativas indica uma postura de escuta ativa e de envolvimento social, aspectos fortemente valorizados por stakeholders locais. A inclusão de programas de educação ambiental e ações práticas

como hortas urbanas, reforçam o vínculo comunitário e fortalece a aceitação social das operações da empresa. Essas ações atendem, não apenas à conformidade legal, mas também a um padrão ético mais elevado exigido pela sociedade civil e por movimentos ambientalistas.

Embora haja um esforço declarado de inclusão comunitária e fortalecimento do diálogo, faltam menções mais explícitas à participação efetiva dos moradores nos processos decisórios. A relação com as cooperativas, por exemplo, poderia ser melhor explorada em termos de autonomia, valorização profissional e formalização das condições de trabalho, aspectos frequentemente cobrados por organizações sindicais e movimentos sociais. Logo, existe a oportunidade de aprimoramento no que diz respeito à justiça socioambiental e ao empoderamento dos atores locais, elementos essenciais para a sustentabilidade de longo prazo.

A concessionária de coleta e reciclagem demonstra significativa capacidade de resposta às pressões externas, especialmente no campo tecnológico e regulatório, o que representa um avanço frente ao modelo tradicional de gestão de resíduos. Entretanto, ainda há pontos de atenção no que diz respeito ao engajamento participativo das comunidades locais e na apresentação transparente de dados que permitam aferir a efetividade das ações.

#### **5.1.4 Uso do solo e Gestão Ambiental**

A mobilização de diferentes stakeholders tem exigido da concessionária de coleta e reciclagem uma postura mais proativa quanto à sustentabilidade ambiental, especialmente no que tange ao uso do solo urbano. Nesse contexto, a adoção do planejamento territorial como instrumento de gestão ambiental mostra-se uma prática alinhada aos princípios do desenvolvimento urbano sustentável e aos critérios ambientais do ESG.

A definição criteriosa de áreas para instalação de unidades de triagem, estações de transbordo e centros de reciclagem, respeitando os parâmetros de zoneamento urbano, é um exemplo concreto dessa abordagem. Tal iniciativa contribui para a redução de

impactos ambientais negativos, como a degradação do solo e a poluição visual e sonora, ao mesmo tempo em que promove maior transparência e responsabilidade socioambiental por parte da concessionária de coleta e reciclagem. Além disso, essa compatibilização entre atividade econômica e ordenamento territorial fortalece a legitimidade da empresa frente aos seus stakeholders e reforça seu compromisso com a sustentabilidade.

Outro aspecto relevante na análise da atuação da concessionária de coleta e reciclagem, sob a ótica da pressão dos stakeholders e da incorporação de diretrizes ambientais do ESG, é o esforço contínuo pela otimização do uso do espaço urbano. A adoção de soluções construtivas verticais, aliada ao uso de tecnologias de compactação de resíduos, evidencia uma abordagem técnica voltada à eficiência territorial e à minimização da pegada ambiental das operações. Esse tipo de estratégia responde diretamente às expectativas de stakeholders que demandam práticas mais sustentáveis, sobretudo em áreas urbanas densamente ocupadas.

O reaproveitamento de áreas industriais desativadas para a instalação de unidades operacionais reforça o compromisso da concessionária de coleta e reciclagem com a ocupação racional do solo e a preservação de áreas ambientalmente sensíveis. Ao evitar a expansão sobre regiões verdes ou não antropizadas, a empresa contribui para a conservação da biodiversidade urbana e para a mitigação de conflitos socioambientais, elementos frequentemente ressaltados por partes interessadas nos processos de licenciamento e monitoramento ambiental. Essa conduta está em conexão com os princípios ESG, ao demonstrar responsabilidade ecológica, inovação tecnológica e respeito às diretrizes de planejamento urbano sustentável.

A adoção de medidas como a implementação de sistemas de contenção de chorume, controle de ruídos e mitigação de impactos ambientais reflete não apenas o cumprimento de obrigações legais, mas também uma resposta estratégica à crescente pressão exercida pelos stakeholders. Dessa forma, investidores, órgãos reguladores, comunidades locais e consumidores têm demandado cada vez mais transparência e responsabilidade socioambiental da concessionária de coleta e reciclagem.

A reabilitação de áreas degradadas por parte da concessionária de coleta e reciclagem e os investimentos em recuperação de solos contaminados ou abandonados evidenciam uma abordagem proativa frente às expectativas externas dos stakeholders.

Tais iniciativas não apenas diminuem riscos socioambientais e legais, como também se alinham aos conceitos de logística reversa e economia circular, que ganham relevância diante das exigências contemporâneas de sustentabilidade.

## **5.2 Análise de dados do Eixo Social**

No contexto das diretrizes ESG, o eixo social assume papel central ao tratar de temas como direitos trabalhistas, inclusão social, impacto nas comunidades locais, saúde e segurança dos colaboradores e engajamento com a sociedade civil. De modo que, é importante examinar os dados sociais vinculados à atuação da concessionária de coleta e reciclagem, com ênfase especial nas demandas, percepções e pressões exercidas pelos stakeholders.

Ao alinhar sua atuação às expectativas dos stakeholders, a empresa contribui para uma cadeia de valor mais justa, resiliente e responsável, oferecendo subsídios para a avaliação crítica de riscos sociais, oportunidades de engajamento e performance no que diz respeito à implementação de padrões ESG voltados para o eixo social.

Com base nos dados coletados, observa-se que a atuação social da organização tem sido diretamente influenciada por demandas específicas dos stakeholders por práticas mais inclusivas, transparentes e voltadas ao desenvolvimento das comunidades onde opera. A presença de programas de capacitação para catadores, parcerias com cooperativas de reciclagem e ações de educação ambiental nas escolas são exemplos de respostas concretas às expectativas sociais. Esses elementos demonstram um esforço da empresa em não apenas cumprir obrigações legais, mas também assumir um papel proativo na promoção da equidade social e do fortalecimento de vínculos comunitários, o que contribui para a construção de confiança e legitimidade junto à sociedade civil; de modo que o engajamento comunitário é promovido por meio da conscientização ambiental e eventos integradores como a corrida anual, o que contribui para a construção de uma imagem institucional positiva e alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável.

### **5.2.1 Valorização do Capital Humano**

A gestão estratégica de pessoas e de recursos humanos na concessionária de coleta e reciclagem revela importantes avanços no alinhamento entre desempenho organizacional e os princípios ESG. Dentre os pontos positivos, destaca-se a promoção de escuta ativa por meio de grupos focais e reuniões periódicas, o que demonstra uma abordagem participativa e inclusiva. Essa prática não apenas valoriza o capital humano como também garante que decisões estratégicas estejam alinhadas com as percepções e necessidades dos colaboradores, que é um grupo de stakeholders fundamental para a sustentabilidade organizacional.

A incorporação das sugestões dos trabalhadores ao planejamento estratégico mostra um compromisso efetivo com a governança transparente e a tomada de decisão colaborativa. A utilização de pesquisas internas e oficinas participativas reforça esse engajamento, permitindo o mapeamento de expectativas e o diagnóstico de pontos de melhoria, alinhando a empresa com as boas práticas de gestão orientadas por dados.

Outro aspecto positivo é o investimento em tecnologias limpas e práticas operacionais sustentáveis, como a modernização da frota, uso de combustíveis alternativos e monitoramento ambiental. A participação e o engajamento dos colaboradores na identificação dessas melhorias revelam uma gestão descentralizada, que favorece a inovação social e ambiental.

No campo da saúde e segurança do trabalho, a empresa demonstra atuação proativa por meio de treinamentos regulares, programas de prevenção de acidentes e valorização do bem-estar. Tais ações são essenciais para garantir um ambiente de trabalho saudável, respeitando os direitos laborais e promovendo a equidade, fatores diretamente ligados ao engajamento, à retenção de talentos e ao fortalecimento do clima organizacional.



### **5.2.2 Cultura Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**

A incorporação de feedback dos colaboradores na formulação e no aperfeiçoamento das políticas ambientais é muito importante para a concessionária de coleta e reciclagem. De modo que, a realização periódica de avaliações de percepção e o uso dessas informações para ajustar campanhas internas e práticas revelam um modelo participativo e responsável de gestão ambiental. Esse tipo de abordagem fortalece o engajamento interno e contribui para a construção de uma cultura voltada para a sustentabilidade, o que está em harmonia com as pressões de stakeholders internos e externos.

A empresa evidencia um comprometimento considerável no que se refere ao bem-estar dos colaboradores e à prevenção de riscos no ambiente de trabalho. Dessa forma, esses esforços podem ser interpretados como uma resposta direta a pressão dos stakeholders, que exigem conformidade a questões de responsabilidade social, especialmente quando menciona sobre ergonomia, infraestrutura adequada e programas estruturados de saúde ocupacional, elementos que não contribuem apenas para a saúde e segurança no trabalho, como também refletem práticas responsáveis de gestão de pessoas.

A organização faz a promoção de ações voltadas à saúde mental e qualidade de vida, como palestras e apoio psicológico especializado. Tais medidas vão além do cumprimento de obrigações legais, indicando uma tentativa real de humanizar as relações de trabalho. Além disso, existe a promoção de treinamentos periódicos, incluindo segurança do trabalho, uso correto de EPIs e EPCs e capacitações voltadas para situações emergenciais, como primeiros socorros e formação de brigadas de incêndio. Dessa forma, essas ações contribuem para a construção da cultura organizacional baseada na prevenção e na valorização da vida, alinhando-se às pressões internas e externas dos stakeholders.

A descrição das ações pela concessionária de coleta e reciclagem tem forte ênfase em iniciativas reativas ou obrigatórias por lei, como a existência da CIPA e a realização de exames médicos periódicos, o que atende a pressão de stakeholders internos, tendo os colaboradores como principais e aos stakeholders externos; sendo destacados os órgãos reguladores e as comunidades locais.

A instituição utiliza canais seguros e confidenciais para denúncias de assédio e discriminação, o que demonstra um compromisso com a governança e a integridade corporativa. A gestão desses canais por uma área especializada, que assegura imparcialidade e sigilo, é um ponto forte, pois aumenta a confiança dos colaboradores e reforça uma cultura organizacional baseada no respeito e na responsabilidade. Isso reforça a pressão de stakeholders como a sociedade civil e órgãos reguladores que estão atentos a como as empresas atuam, o que se reflete também na concessionária de coleta e reciclagem.

### **5.2.3 Diversidade e Inclusão Social**

A concessionária de coleta e reciclagem trabalha com a formalização de uma política corporativa de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), com abrangência desde o recrutamento até o desenvolvimento de lideranças. A institucionalização dessas diretrizes demonstra um comprometimento estratégico, indo além de ações pontuais voltadas a esse sentido. Dessa forma, demonstra o alinhamento estratégico com as crescentes demandas de stakeholders, sendo destacados investidores e órgãos reguladores, que cobram práticas corporativas responsáveis e socialmente justas.

A empresa responde diretamente à pressão por maior equidade de oportunidades e combate à discriminação, incorporando programas contínuos de capacitação, campanhas internas de conscientização e parcerias com instituições sociais reconhecidas. Dessa forma, essas ações buscam não apenas sensibilizar os colaboradores, mas também gerar impacto mensuráveis, atendendo às expectativas de transparência e efetividades exigidas pelos stakeholders.

No campo da acessibilidade, a adoção de programas voltados à inclusão de Pessoas com Deficiência (PCDs), acompanhada de adaptações físicas e funcionais no ambiente de trabalho, reforça o compromisso com a diversidade. O acompanhamento sistemático de indicadores como gênero, raça e faixa etária, aliado ao estabelecimento de metas públicas e planos de ação específicos; revela uma abordagem orientada por dados, valorizada por stakeholders atentos à coerência entre discurso e prática.

Um ponto central da estratégia da empresa é o aumento da representatividade feminina em cargos de liderança. A criação de programas estruturados de mentoria e capacitação para mulheres atende a exigências de acionistas e conselhos que cobram metas claras de equidade de gênero. Além disso, essas iniciativas são uma resposta concreta às pressões sociais crescentes por ambientes corporativos mais inclusivos, equitativos e preparados pra enfrentar os desafios estruturais que historicamente dificultam o avanço profissional das mulheres no setor e no mercado de trabalho.

### **5.3 Análise de dados do Eixo de Governança**

A crescente exigência de stakeholders, incluindo investidores, sociedade civil, órgãos reguladores e consumidores, por práticas empresariais responsáveis tem impulsionado as organizações a incorporarem critérios ESG, em suas estratégias e operações. No contexto da concessionária de coleta seletiva, essa pressão se manifesta de forma ainda mais intensa, considerando sua atuação direta com questões socioambientais.

A presente discussão analisa como a empresa em estudo tem respondido a essas pressões exercidas pelos stakeholders, por meio da implementação de mecanismos de governança alinhados aos princípios ESG, com destaque para os Programas de Compliance e Integridade, a estrutura de Gestão de Riscos e Controles Internos, bem como as práticas de transparência ambiental. Esses elementos não apenas fortalecem a governança corporativa, mas também sinalizam o compromisso da organização com uma atuação ética, sustentável e responsável.

As respostas dos entrevistados, permitem compreender a percepção interna sobre esses mecanismos e o grau de alinhamento da empresa às expectativas dos stakeholders, oferecendo subsídios relevantes para refletir sobre os desafios, avanços e oportunidades na consolidação dos padrões ESG no setor de coleta seletiva.

### **5.3.1 Estabelecimento do Compliance e Programas de Integridade**

A implementação de programas de integridade e a adoção de mecanismos de compliance são respostas concretas a uma demanda por maior responsabilidade socioambiental e ética corporativa. Tais programas não apenas reforçam a conformidade legal, como também promovem uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade, prevenção de riscos e transparência, aspectos centrais nas diretrizes e padrões ESG. Além disso, o compliance não se limita como mais um instrumento jurídico e regulatório, mas se consolida como elemento essencial para atender às expectativas dos stakeholders quanto à conduta íntegra, à proteção ambiental e ao compromisso social.

A concessionária de coleta e reciclagem ao incorporar diretrizes ESG em suas ações voltadas para o compliance, demonstra maturidade institucional e responsabilidade perante a sociedade, aumentando sua resiliência frente a pressões de stakeholders externos e reforçando a sua legitimidade. Dessa forma, a atuação proativa do compliance torna-se um diferencial competitivo e de reputação, contribuindo para a construção de relações sustentáveis com os diversos públicos de interesse.

O fortalecimento da governança corporativa por meio do compliance ambiental e dos programas de integridade citados, torna-se uma resposta estratégica essencial. De modo que, para a concessionária de coleta e reciclagem que opera com impactos ambientais diretos, essa pressão de stakeholders externos como governo e órgãos reguladores, tanto ambientais como da área da saúde, impulsionando a necessidade de estruturar mecanismos que assegurem a conformidade legal e ética, ao mesmo tempo em que promovem uma atuação estruturada e alinhada aos princípios da economia circular e da sustentabilidade.

A incorporação de uma cultura organizacional orientada pela integridade não apenas reforça a imagem institucional da empresa como agente responsável, como também contribui para o engajamento dos colaboradores e a diminuição dos riscos internos. A constante vigilância e o monitoramento das operações permitem detectar falhas e aperfeiçoar os processos, resultando em maior eficiência, confiabilidade e transparência, que são aspectos cada vez mais exigidos pelos stakeholders. Além disso, em empresas que lidam com recursos públicos e que atuam com rentabilidade social e ambiental, como é o caso da concessionária de coleta e reciclagem; a adoção de métodos

rigorosos de controle e prevenção de fraudes e corrupção é um elemento central para manter a confiança dos parceiros institucionais e garantir a sustentabilidade do negócio.

A pressão dos stakeholders não se limita à cobrança por resultados, mas também envolve a exigência por uma atuação por valores éticos no cotidiano corporativo da empresa. Nesse sentido, a elaboração de disseminação de um código de ética institucional representa um compromisso claro com comportamentos pautados pela honestidade, responsabilidade e respeito, tanto dentro quanto fora da organização. Dessa forma, essa estrutura normativa orienta a conduta dos profissionais e fortalece o vínculo com as partes interessadas, demonstrando que a integridade não é apenas um atributo desejável, mas um dever coletivo que sustenta a excelência empresarial mediante às demandas contemporâneas da sociedade civil.

### **5.3.2 Atendimento das Normas Legais e Regulatórias**

A concessionária de coleta e reciclagem mantém uma equipe técnica altamente especializada, dedicada exclusivamente ao atendimento das condicionantes estabelecidas nas licenças ambientais, de modo que essa equipe é responsável por uma série de ações fundamentais, como o monitoramento contínuo de áreas impactadas, gestão de relatórios técnicos e ambientais, implementação de medidas de controle e mitigação de impactos ambientais, em atendimento às regulamentações por parte dos órgãos fiscalizadores. Além disso, a atuação sistemática e técnica assegura o cumprimento integral das obrigações legais, contribuindo diretamente para a reputação institucional da empresa junto aos seus stakeholders.

A empresa opera com todos os instrumentos regulatórios devidamente atualizados, incluindo os Planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), e elabora periodicamente relatórios de desempenho ambiental auditáveis. A transparência na gestão das informações e a rastreabilidade dos indicadores ambientais reforçam a credibilidade da organização no atendimento da pressão dos stakeholders como a sociedade, órgãos reguladores e parceiros comerciais, cumprindo os princípios de governança previstos nas diretrizes e padrões ESG.

A conformidade ambiental, tratada como prioridade estratégica, é assegurada por meio da realização de auditorias periódicas em todas as unidades operacionais, de modo que as auditorias permitem o monitoramento contínuo dos processos e a identificação preventiva de não conformidades. Dentre as atividades recorrentes, destacam-se: avaliação sistemática de indicadores ambientais, elaboração de relatórios técnicos detalhados, verificação do cumprimento das metas ambientais internas e legais, além da implementação de melhorias operacionais com base nas conclusões auditadas. Dessa forma, o desenvolvimento dessas ações assegura o atendimento a pressão dos stakeholders internos e externos, sendo destacados os investidores, os órgãos reguladores, as comunidades locais e a sociedade civil.

### 5.3.3 Transparência nas Práticas Corporativas

Com o compromisso de promover uma gestão ambientalmente responsável e socialmente justa, a concessionária de coleta e reciclagem apresenta relatórios corporativos, consolidando os principais avanços, indicadores e ações desenvolvidas ao longo do período, de modo que a transparência e a responsabilidade da gestão são pilares fundamentais para fortalecer a confiança com os investidores, parceiros do poder público e da sociedade civil.

No quadro 10, são apresentados de maneira sucinta e detalhada quais são os principais relatórios que devem ser publicados pela concessionária de coleta e reciclagem e quais são os seus objetivos. Dessa maneira, demonstram quais são as informações que devem ser publicadas para o acompanhamento dos stakeholders internos e externos.

<b>Relatórios</b>	<b>Informações</b>
Relatório de Gestão	Detalham as atividades realizadas, recursos utilizados, metas alcançadas e desafios enfrentados pela concessionária de coleta e reciclagem
Relatórios de Desempenho	Apresentam indicadores de desempenho, como volume de resíduos coletados, taxa de reciclagem, eficiência de processos e impactos ambientais

Relatórios de Monitoramento	Descrevem o acompanhamento da qualidade dos serviços prestados, incluindo informações sobre a coleta, transporte, tratamento e destinação final dos resíduos
Relatórios de Investimentos e Custos	Detalham os investimentos realizados em infraestrutura, equipamentos, tecnologia e pessoal, além dos custos financeiros e operacionais
Relatórios de Sustentabilidade	Apresentam informações sobre o desempenho ambiental da concessionária de coleta e reciclagem, incluindo a redução de gases de efeito estufa, a conservação de recursos naturais e a promoção da economia circular
Relatórios de Educação Ambiental	Descrevem as ações de conscientização e educação da população sobre a importância da coleta seletiva e da reciclagem
Relatórios de Transparência	Fornecem informações sobre a gestão financeira da empresa, incluindo receitas, despesas e informações sobre a utilização de recursos públicos, quando aplicável
Relatórios de Atendimento ao Cliente	Especificam o atendimento prestado aos clientes, incluindo reclamações, sugestões e elogios, além de informações sobre a satisfação dos clientes aos serviços prestados

**Quadro 10** – Relatórios da concessionária de coleta e reciclagem

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

De acordo com o que foi apresentado no quadro 10, é possível observar que existem relatórios específicos que a governança da concessionária de coleta e reciclagem deve publicar. De modo que, além de terem sido mencionados nas entrevistas, também estão disponíveis para amplo acesso de forma detalhada nos seguintes meios: site da Concessionária de Coleta e Reciclagem, Órgãos Reguladores, Portal da Transparência e Eventos e Audiências Públicas.

A publicação dos relatórios é elemento primordial para a governança da concessionária de coleta e reciclagem, embora também esteja alinhado aos eixos ambiental e social, de modo que esses relatórios servem para atendimento da pressão de todos os stakeholders da concessionária e reciclagem; trazendo benefícios para investidores e colaboradores, bem como para órgãos reguladores, comunidades locais e sociedade civil.

## **5.4 Priorização da Pressão dos Stakeholders**

De acordo com o que foi apreendido na revisão da literatura, a respeito da Teoria dos Stakeholders, adoção de diretrizes e padrões ESG e a sua conexão com a Pressão dos Stakeholders, é possível observar que existem elementos e fatores acerca desses temas que influenciam na tomada de decisões das organizações. Dessa forma, podem ser destacados alguns pontos importantes que estão vinculados às atividades da concessionária de coleta e reciclagem.

A saliência dos stakeholders busca identificar quais partes interessadas (pessoas, grupos ou organizações) que afetam ou são afetados pela empresa e que devem receber maior atenção por parte dos gestores. Segundo o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), a saliência de um stakeholder depende de três atributos principais:

- ✓ Poder – capacidade de influenciar a organização;
- ✓ Legitimidade – grau de validade ou adequação das suas reivindicações;
- ✓ Urgência – necessidade de resposta imediata às suas demandas.

Os stakeholders podem possuir um, dois ou os três atributos, e quanto mais atributos têm, maior é sua saliência, ou seja, maior a prioridade que devem receber na tomada de decisão organizacional. Em resumo, o conceito de saliência dos stakeholders ajuda as empresas a priorizar relacionamentos e demandas, equilibrando interesses e melhorando a gestão estratégica.

Nesta seção, serão abordados os stakeholders que desenvolvem a influência de maneira efetiva para a concessionária de coleta e reciclagem, de acordo com o que foi



coletado de dados e demonstrado nos resultados da dissertação, visando ampliar a contextualização da discussão.

#### **5.4.1 Priorização da Pressão dos Investidores e Acionistas**

A aplicação da Teoria dos Stakeholders no estudo de caso da concessionária de coleta e reciclagem evidencia que os investidores e acionistas exercem papel central na adoção das diretrizes e padrões ESG. Conforme argumenta Freeman (2010), as organizações devem equilibrar os interesses de todas as partes envolvidas, e no caso analisado, o capital financeiro assume uma posição de destaque, pois a viabilidade econômica e a confiança do mercado dependem diretamente da percepção dos investidores sobre o comprometimento da empresa com a sustentabilidade. Essa pressão é observada na busca por maior transparência, governança corporativa sólida e responsabilidade ambiental, atributos que reforçam a atratividade da organização no cenário competitivo e atendem aos critérios de investimento responsável.

A literatura corrobora que a pressão exercida pelos investidores impulsiona mudanças significativas nas práticas corporativas. De acordo com Lin (2024) e Marx (2023), o investimento baseado em critérios ESG não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia de mitigação de riscos e aumento da rentabilidade de longo prazo. No contexto da concessionária de coleta e reciclagem, essa teoria se manifesta na implementação de políticas de compliance, relatórios de sustentabilidade e programas de integridade corporativa que visam fortalecer a credibilidade da empresa perante seus financiadores.

Além disso, conforme o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), os investidores possuem alta saliência, pois reúnem poder econômico, legitimidade institucional e urgência em obter retornos sustentáveis. No estudo de caso da concessionária de coleta e reciclagem, isso se traduz na exigência de indicadores financeiros e não financeiros capazes de demonstrar que os recursos aplicados contribuem para objetivos sociais e ambientais concretos. A concessionária, ao responder a essas demandas, fortalece sua governança e aprimora sua capacidade de atrair capital,

validando empiricamente o princípio de que a satisfação dos stakeholders financeiros pode ser compatível com o avanço das práticas ESG.

A interação entre investidores e gestão corporativa também evidencia o que Gillan et al. (2020) e Signori et al. (2021) destacam sobre a integração entre desempenho sustentável e geração de valor. As decisões tomadas pela empresa analisada demonstram que atender às exigências dos investidores não significa apenas responder a pressões externas, mas integrar os princípios ESG à estratégia de longo prazo. Ao incorporar indicadores de desempenho ambiental e social às métricas de governança, a concessionária exemplifica a transição de um modelo reativo para um modelo estratégico, no qual os investidores são aliados na consolidação da sustentabilidade empresarial.

Por fim, a aplicação da Teoria dos Stakeholders ao caso dos investidores confirma que o comprometimento financeiro com práticas ESG é resultado da interação entre ética e desempenho corporativo, conforme salientam Argandoña (2011) e Mainardes, Alves e Raposo (2012). A empresa analisada demonstra que, ao compreender e atender as expectativas de seus investidores, fortalece sua reputação, assegura estabilidade financeira e amplia sua legitimidade social. Dessa forma, o estudo de caso ilustra de maneira concreta como os conceitos teóricos da literatura se materializam na prática, mostrando que a gestão estratégica orientada pelos stakeholders — especialmente os investidores — é fundamental para garantir a perenidade e a competitividade em mercados sustentáveis.

#### **5.4.2 Priorização da Pressão dos Colaboradores**

A literatura reforça que os colaboradores são stakeholders internos essenciais, pois influenciam diretamente os resultados organizacionais e exercem pressão legítima sobre práticas socioambientais e de governança (Mitchell et al., 1997; Freeman, 2010). Autores como Zheng et al. (2022) e Korankye et al. (2024) destacam que, em contextos onde ESG é estratégico, os colaboradores deixam de ser apenas executores de processos e passam a ocupar posição de agentes participativos na transformação organizacional. Dessa forma, suas demandas por segurança, condições dignas de trabalho, inclusão e desenvolvimento tornam-se fundamentais para a sustentabilidade de longo prazo.

Os resultados das entrevistas demonstram forte convergência com a literatura ao evidenciar que os colaboradores da concessionária de coleta e reciclagem valorizam práticas estruturadas de gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito à saúde e segurança ocupacional, treinamento e valorização do capital humano. Essa percepção emerge como prioridade devido à natureza operacional e de risco das atividades de coleta e reciclagem, reforçando que o atendimento às normas de segurança não é apenas exigência legal, mas também condição para preservação da motivação e do bem-estar da força de trabalho.

Outro ponto de alinhamento entre teoria e achados empíricos refere-se à cultura organizacional e engajamento dos colaboradores. A literatura aponta que trabalhadores engajados funcionam como defensores da imagem corporativa e ampliam a reputação sustentável da empresa (Kim et al., 2024). Na concessionária de coleta e reciclagem analisada, percebe-se que programas de educação ambiental, iniciativas sociais internas e mecanismos de comunicação ativa tornam os colaboradores como membros importantes para o desempenho do ESG. Por meio disso, a construção de uma cultura orientada à sustentabilidade reforça o vínculo empregado-organização e reduz riscos trabalhistas, rotatividade e conflitos.

Portanto, a análise conjunta evidencia que os colaboradores exercem influência decisiva na consolidação das diretrizes ESG da concessionária de coleta e reciclagem. O investimento estratégico em segurança, desenvolvimento, inclusão e participação ativa dos trabalhadores fortalece a legitimidade organizacional e gera retornos operacionais mensuráveis. Do ponto de vista da gestão, reconhecê-los como stakeholders prioritários reduz vulnerabilidades e impulsiona avanços sustentáveis, reforçando o papel central do capital humano na transição para um modelo de negócios mais responsável e competitivo.

No estudo de caso realizado na concessionária de coleta e reciclagem, essa relevância se manifesta na pressão por melhores condições de trabalho, saúde e segurança ocupacional e programas de desenvolvimento pessoal. Os dados empíricos demonstram que esses fatores não são apenas expectativas sociais, mas necessidades operacionais, dado o alto risco associado às atividades de coleta, triagem e transporte de resíduos. Neste sentido, a empresa reconhece que a manutenção da qualidade de seus serviços e da conformidade com padrões e diretrizes ESG depende diretamente do bem-estar e qualificação da equipe.

Portanto, a análise integrada confirma a literatura: colaboradores são stakeholders de elevada saliência, pois afetam e são afetados intensamente pelas decisões organizacionais, sobretudo em setores que lidam com proteção ambiental e segurança social. O fortalecimento das práticas ESG na concessionária de coleta e reciclagem parte, necessariamente, do reconhecimento de que investir em pessoas — saúde, segurança, capacitação, participação e diversidade — não é um custo, mas um componente estratégico para eficiência operacional, legitimidade institucional e sustentabilidade de longo prazo.

### **5.4.3 Priorização da Pressão das Comunidades Locais**

A revisão da literatura demonstra que as comunidades locais possuem legitimidade elevada na relação com empresas prestadoras de serviços urbanos, pois estão diretamente expostas aos impactos socioambientais decorrentes de suas operações. Autores como Earnhart et al. (2023) e Rodrigues et al. (2022) reforçam que a aceitação social depende do diálogo contínuo e da geração de benefícios sólidos para esse público. Dessa forma, as comunidades locais não se posicionam apenas como destinatárias dos serviços, mas como agentes de pressão para que as organizações operem com responsabilidade socioambiental.

A literatura também aponta que comunidades locais exigem contrapartidas sociais, participação e transparência sobre os impactos corporativos. Os dados empíricos demonstram que a concessionária de coleta e reciclagem responde a essas expectativas por meio de ações socioambientais, programas de educação ambiental e canais de comunicação voltados especificamente à população das regiões atendidas. Essas iniciativas fortalecem a reputação corporativa, ao mesmo tempo em que mitigam conflitos e resistência social.

Outro aspecto convergente é que comunidades locais podem atuar como importantes impulsionadoras de práticas sustentáveis, quando incorporadas como parceiras. No estudo de caso analisado, projetos de conscientização sobre separação correta de resíduos e ampliação da coleta seletiva demonstram que a eficiência operacional da concessionária de coleta e reciclagem está diretamente associada ao

engajamento comunitário, contribuindo para a melhoria dos indicadores ESG do eixo ambiental.

Evidencia-se a interdependência entre teoria e prática: as comunidades locais exercem pressão, legitimam ou contestam as operações e, ao mesmo tempo, colaboram para os resultados ambientais que justificam a própria existência da concessionária de coleta e reciclagem. O atendimento às expectativas das comunidades locais e dos moradores / munícipes não apenas reduz riscos reputacionais e regulatórios, mas garante condições para a continuidade do serviço público, reafirmando que seu papel como stakeholders é estratégico para a sustentabilidade organizacional e para a geração de valor socioambiental de longo prazo.

#### **5.4.4 Priorização da Pressão da Sociedade Civil**

A revisão da literatura atribui à sociedade civil organizada um papel de pressão relevante sobre empresas que operam com forte impacto socioambiental, como é o caso da gestão de resíduos sólidos. Confrontando Van der Wel et al (2025) e Wu et al (2023) destacam a sua importância para que se tenha maior responsabilidade socioambiental, conformidade legal e mitigação de riscos coletivos, impactando diretamente a reputação e a licença social para operar das organizações, aumentando a resistência e desenvolvimento das ONG's e outros órgãos reguladores.

A revisão teórica também ressalta a crescente relação entre normas ESG e governança social: quanto maior a demanda da sociedade por ética, justiça ambiental e proteção de direitos, maior a necessidade das empresas adotarem processos de compliance e monitoramento contínuo, sendo importante a sua divulgação conforme apontado pelos autores Long et al (2024) e Casalegno et al (2024). Na concessionária de coleta e reciclagem, essa realidade se confirma nas ações de adequação regulatória e divulgação periódica de indicadores ambientais e sociais, reforçando a legitimidade institucional junto à sociedade.

Além disso, no estudo de caso da concessionária de coleta e reciclagem, ficou evidente que esse grupo exerce influência principalmente por meio de mobilização pública, denúncias, articulações políticas e canais de comunicação digital, ampliando sua

capacidade de fiscalização sobre os impactos das operações. Essas pressões refletem-se na necessidade da empresa responder com ações concretas de transparência, publicação de relatórios e práticas sustentáveis verificáveis.

Outro aspecto de convergência entre teoria e achados empíricos é que a sociedade civil atua como fomentadora da inovação sustentável, ao exigir soluções que reduzam emissões, aumentem a reciclagem, e tornem o serviço mais eficiente. Os dados do estudo destacam que investimentos em tecnologia, programas ambientais e inclusão de cooperativas também respondem diretamente a essas demandas sociais ampliadas.

Portanto, teoria e prática convergem em demonstrar que a sociedade civil é stakeholder de alta prioridade, porque sua atuação influencia percepções públicas, competitividade, acesso a investimentos e até a conformidade legal. A concessionária compreende que atender às expectativas da sociedade civil não é apenas fator reputacional, mas requisito estratégico para a sustentabilidade do serviço de coleta e reciclagem, garantindo aceitação social e fortalecimento das diretrizes ESG.

#### **5.4.5 Priorização da Pressão dos Órgãos Reguladores**

De acordo com Khamisu et al. (2024) os órgãos reguladores desempenham função essencial ao fiscalizar a adoção de padrões éticos e socioambientais, contribuindo para reduzir riscos legais e aprimorar a responsabilidade empresarial. No estudo de caso, a concessionária de coleta e reciclagem respondeu a essa pressão com o fortalecimento de suas políticas de compliance, auditorias internas e controles operacionais, garantindo conformidade a modelos como à norma ABNT 2030/2022 e a outras regulamentações setoriais.

A atuação dos órgãos reguladores, conforme observam Redert (2020) e D'Souza (2022), não se limita à fiscalização, mas também funciona como mecanismo de incentivo à melhoria contínua das práticas de sustentabilidade e transparência. Essa perspectiva se confirma na realidade da empresa estudada, que passou a integrar as recomendações legais ao seu planejamento estratégico, adotando relatórios ambientais e revisões sistemáticas de desempenho.

Além disso, a influência dos órgãos reguladores se estende às áreas de segurança do trabalho e saúde ocupacional, conforme indicam Kantorowicz et al. (2024) e Machado (2023). No estudo de caso, os resultados revelaram que a concessionária implementou programas de prevenção de acidentes, capacitação de equipes e monitoramento de riscos, atendendo às exigências legais e reforçando sua responsabilidade social. Tais ações exemplificam a aplicação prática da teoria, que reconhece os stakeholders como agentes de transformação institucional e de promoção da governança responsável.

Por fim, a análise evidencia que os órgãos reguladores não apenas impõem limites, mas também orientam e legitimam a atuação corporativa, em consonância com os princípios da Teoria dos Stakeholders. Ao atender rigorosamente às normas e políticas públicas, a concessionária de coleta e reciclagem não só cumpre suas obrigações legais, mas também fortalece sua imagem perante a sociedade e demais partes interessadas. Assim, o estudo de caso confirma que a pressão regulatória atua como vetor de desenvolvimento sustentável, e que a teoria, ao ser aplicada, permite compreender como a conformidade normativa se transforma em estratégia de valor e credibilidade organizacional.

#### **5.4.6 Priorização da Pressão do Governo**

No contexto do ESG Framework, a literatura destaca que o governo exerce influência direta sobre os três pilares — ambiental, social e governança — por meio de leis, políticas públicas, incentivos e instrumentos fiscalizatórios. O pilar ambiental, conforme destacado por Pinheiro et al (2023) é continuamente moldado pelas exigências referentes à gestão de resíduos sólidos, emissões e impactos ambientais. De acordo com Chawarura et al (2025) os pilares social e de governança são pressionados por legislações trabalhistas, normas de segurança, políticas de transparência e exigências contratuais em concessões de serviços públicos, reforçando o papel estruturante do governo na internalização dos critérios ESG.

Os resultados do estudo de caso na concessionária de coleta e reciclagem confirmam esse alinhamento teórico, ao evidenciar que a concessionária adota diversos indicadores ESG como resposta direta às exigências governamentais — principalmente quanto ao cumprimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), das

normativas ambientais municipais e estaduais, além das regras de compliance associadas aos contratos de concessão. Ou seja, o governo não é apenas um stakeholder influente, mas um elemento estruturante da operação, determinando parâmetros mínimos de desempenho ambiental e operacional.

As entrevistas demonstraram que a pressão governamental está associada não somente ao cumprimento da lei, mas à busca por eficiência e melhoria contínua, exigindo certificações, monitoramentos sistemáticos, auditorias e prestação de contas constante. Isso gera impactos diretos na governança corporativa da concessionária, que precisa fortalecer controles internos, gestão de riscos e políticas de transparência — pontos amplamente defendidos pela literatura como pilares da maturidade ESG.

Por fim, os achados reforçam o que a literatura recente vem apontando: em setores essenciais à sustentabilidade das cidades, como coleta e reciclagem, o governo atua simultaneamente como regulador, parceiro contratual e avaliador de desempenho. Essa relação, embora desafiadora, cria um contexto em que o ESG se torna não apenas uma resposta à pressão externa, mas uma condição de continuidade do negócio e de legitimidade social. De modo que, a convergência entre teoria e prática indica que o governo permanece como o stakeholder prioritário e decisivamente orientador na implementação de indicadores ESG nesse tipo de concessionária.

#### **5.4.7 Síntese sobre a Priorização dos Stakeholders na Concessionária de Coleta e Reciclagem**

No quadro 11 são mencionados os autores da revisão da literatura e a sua ligação com as pressões dos stakeholders que devem ser priorizados pela concessionária de coleta e reciclagem segundo a saliência (poder, legitimidade e urgência). De acordo com o que foi demonstrado no texto acima, é importante que se tenha uma síntese do que foi abordado, para ampliação do entendimento de como a aplicação prática está adequada ao que foi apresentado na teoria.



<b>Autores / Teorias</b>	<b>Pressões Destacadas</b>	<b>Stakeholders da Concessionária de Coleta e Reciclagem</b>	<b>Prioridade</b>
Teoria dos Stakeholders  Freeman (2010)	Integração dos interesses múltiplos para decisões sustentáveis	Todos os stakeholders internos e externos	Equilíbrio Geral
Modelo de saliência (poder, legitimidade e urgência)  Mitchell, Agle & Wood (1997)	Priorização segundo atributos de poder, legitimidade e urgência	Órgãos Reguladores e Prefeitura	Prioridade Máxima
Conflito de interesses e desempenho  Mainardes, Alves & Raposo (2012)	Necessidade de negociar demandas divergentes	Investidores, Acionistas e Colaboradores	Alta
ESG como resposta estratégica  Gillan et al (2020); Signori et al (2021)	Adoção de indicadores ESG para o atendimento das demandas	Investidores e Sociedade Civil	Alta

Transparência e Relatórios Vitolla et al (2019); D’Souza (2022)	Exigência de relatórios e comunicação transparente	Investidores, Órgãos Reguladores e ONG’s	Alta
Monitoramento e Gestão de Conflitos Lai & Chen (2014)	Conflitos podem limitar ou facilitar ações	Investidores e Sociedade Civil	Média / Alta

**Quadro 11** – Priorização na concessionária de coleta e reciclagem

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

Conforme demonstrado no quadro 11, a concessionária de coleta e reciclagem deve equilibrar um conjunto diversificado de pressões de stakeholders, sendo que algumas apresentam caráter estratégico e imediato (órgãos reguladores e prefeitura), enquanto outras exigem respostas estruturadas e contínuas (investidores, sociedade civil e colaboradores). Essa hierarquização sugere que a gestão das pressões dos stakeholders deve ser dinâmica e integrada, permitindo que a organização atenda simultaneamente às exigências regulatórias e às demandas sociais mais amplas.

O quadro 12 apresenta com detalhes como são atendidas as pressões dos stakeholders por eixo do ESG.

Eixo ESG	Stakeholders	Pressões Exercidas	Prioridade
Ambiental	Órgãos reguladores e Prefeitura	Cumprimento de normas ambientais, licenciamento, fiscalização e penalidades	Máxima
	Comunidades Locais	Mitigação de impactos (poluição, ruído e resíduos) e preservação ambiental	Alta
	ONG’s e	Cobranças por sustentabilidade,	

	Sociedade Civil	transparência em relatórios e denúncias públicas	Alta
Social	Colaboradores	Demandas por saúde, segurança, inclusão, diversidade e qualidade de vida no trabalho	Máxima
	Comunidades Locais	Geração de empregos, investimentos sociais e relacionamento comunitário	Alta
	Cooperativas de Catadores	Inclusão social, parcerias em reciclagem e valorização da cadeia de valor	Média / Alta
	Consumidores	Exigência de serviços eficientes, qualidade na coleta seletiva e imagem sustentável	Média
Governança	Investidores e Acionistas	Transparência, Relatórios Institucionais e retorno financeiro sustentável	Máxima
	Conselho de Administração e Alta Direção	Conformidade, compliance, gestão de riscos e integridade corporativa	Máxima
	Órgãos Reguladores	Cumprimento de normas, procedimentos e regulamentos	Alta
	Sociedade Civil	Mobilização de grupos organizados, defesa de interesses coletivos e fiscalização contínua	Alta

**Quadro 12** – Priorização dos stakeholders no atendimento dos critérios ESG

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Conforme apresentado no quadro 12, pode-se observar que por eixo do ESG podem ser estabelecidas as prioridades às pressões exercidas pelos stakeholders e isso faz com que a concessionária de coleta e reciclagem possa desenvolver ações assertivas visando o desenvolvimento sustentável da organização.

## **5.5 Contribuições Práticas**

As contribuições práticas deste estudo evidenciam que a pressão exercida por stakeholders é um elemento central para a consolidação de diretrizes e padrões ESG no ambiente corporativo. Investidores institucionais, ao priorizarem empresas comprometidas com critérios ambientais, sociais e de governança, forçam a reformulação de estratégias empresariais, exigindo maior transparência, mitigação de riscos e relatórios consistentes. Essa atuação estimula a adoção proativa de políticas ESG como forma de garantir acesso a capital, reduzir custos de financiamento e melhorar o posicionamento da empresa no mercado.

Além dos investidores, consumidores e colaboradores desempenham papel crescente na indução de práticas sustentáveis. A conscientização do público sobre os impactos socioambientais das atividades empresariais tem levado as organizações a alinhar seus processos produtivos e estratégias de comunicação às expectativas do mercado. Simultaneamente, a valorização do propósito corporativo por parte dos profissionais reforça a necessidade de ambientes de trabalho éticos, inclusivos e alinhados com valores ESG, influenciando diretamente a atração e retenção de talentos.

O destaque da relevância dos stakeholders institucionais, como ONGs, sociedade civil organizada e órgãos reguladores, influencia diretamente a elaboração de políticas públicas e marcos regulatórios voltados à sustentabilidade. A atuação desses agentes contribui para que padrões ESG deixem de ser apenas uma vantagem competitiva e passem a compor exigências formais e normativas em diversos contextos nacionais e internacionais. Com isso, este estudo oferece subsídios práticos para empresas que buscam responder as crescentes demandas sociais e posicionar-se de forma estratégica frente aos desafios da sustentabilidade corporativa.

## **5.6 Contribuições Acadêmicas**

As contribuições acadêmicas desta dissertação concentram-se na ampliação do entendimento teórico sobre a influência dos stakeholders na adoção de diretrizes e padrões ESG, com ênfase no setor de coleta seletiva e reciclagem. A partir da integração de diferentes perspectivas conceituais, o estudo propõe um modelo interpretativo que

evidencia como pressões internas e externas de diferentes stakeholders moldam práticas empresariais sustentáveis.

A pesquisa aprofunda a compreensão das dinâmicas entre grupos de stakeholders, ao classificar e analisar os distintos níveis de pressão, que podem ser caracterizados como institucionais, sociais, econômicos e organizacionais. Portanto, o trabalho oferece uma abordagem analítica que contribui para uma leitura mais refinada da incorporação de padrões ESG pelas empresas.

Do ponto de vista metodológico, destaca-se a proposta de um modelo de análise aplicável a diferentes contextos empíricos, como estudos de caso, pesquisas qualitativas e análises setoriais. Esse modelo permite avaliar como as demandas dos stakeholders se convertem em respostas estratégicas, ampliando as possibilidades de investigação sobre o papel desses atores na governança corporativa sustentável e na adoção de diretrizes e padrões ESG, com o estabelecimento de indicadores específicos.

Por fim, ao tratar a sustentabilidade empresarial como um fenômeno institucional e socialmente construído, esta dissertação reforça a legitimação do tema ESG no campo das ciências sociais aplicadas. A articulação entre teoria e evidências empíricas fornece bases sólidas para avançar o debate acadêmico e subsidiar iniciativas práticas voltadas à transformação sustentável das organizações, especialmente em setores intensivos em externalidades socioambientais.

## 6. CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou analisar como a pressão exercida pelos stakeholders influencia na adoção de diretrizes e padrões de ESG em uma concessionária de coleta e reciclagem, com foco na identificação dos indicadores implementados. Ao longo do estudo, foi possível constatar que a pressão de stakeholders como investidores, órgãos reguladores, colaboradores, consumidores, governo, comunidades locais e a sociedade civil; exerce papel fundamental na formulação de estratégias sustentáveis, fortalecendo o comprometimento corporativo com diretrizes e padrões ambientais, sociais e de governança. Dessa forma, a pressão por maior transparência, ética, responsabilidade social e proteção ambiental tem levado as organizações a estruturar indicadores específicos e a integrar os pilares ESG às suas práticas operacionais e de governança.

A partir da revisão teórica, da análise de literatura recente e da condução de entrevistas com especialistas nos eixos ambiental, social e de governança, com a obtenção de dados empíricos; foi possível compreender a relevância crescente dos critérios ESG na gestão de resíduos, especialmente em setores diretamente ligados à sustentabilidade urbana.

A análise dos dados revelou que a concessionária de coleta e reciclagem estudada tem implementado uma série de iniciativas consistentes com as diretrizes ESG, como a modernização de processos de triagem e tratamento de resíduos, a adoção de tecnologias limpas, programas de inclusão social, saúde e segurança no trabalho; além de mecanismos de governança corporativa alinhados a padrões normativos nacionais (como a ABNT 2030 / 2022). Essas práticas não apenas respondem às demandas dos stakeholders, como também geram ganhos em eficiência operacional, imagem institucional e engajamento social.

Concluiu-se também que, a incorporação de diretrizes e padrões de ESG, sob influência direta dos stakeholders, representa uma tendência irreversível na gestão pública e privada de resíduos sólidos. A adoção de indicadores bem definidos, aliados ao compromisso institucional, pode não apenas mitigar riscos e garantir conformidade regulatória, mas também transformar empresas em agentes de inovação e responsabilidade socioambiental. Assim, este trabalho contribui para ampliar o debate sobre a aplicabilidade do ESG em setores críticos da infraestrutura urbana e oferece

subsídios teóricos e práticos para futuras investigações e tomadas de decisão no campo da gestão sustentável.

## **6.1 Limitações da Pesquisa**

A primeira limitação refere-se à delimitação empírica do estudo a uma concessionária de coleta e reciclagem. Embora o estudo de caso tenha permitido uma análise aprofundada e detalhada, os resultados não podem ser analisados em paralelo com concessionárias de coleta e reciclagem concorrentes ou até mesmo de setores diferentes. Além disso, limita a generalização dos resultados para outras organizações do setor ou de diferentes contextos geográficos e organizacionais. Embora o estudo tenha trazido insights relevantes, os achados podem não refletir a realidade de outras empresas com estruturas, culturas e níveis de maturidade ESG distintos.

A segunda limitação está relacionada ao método de pesquisa, baseado em entrevistas semiestruturadas com colaboradores da média e alta gestão. Embora os entrevistados tenham contribuído com percepções valiosas, a análise pode ter sido influenciada por vieses de percepção ou institucional. Além disso, devido ao porte da concessionária de coleta e reciclagem, o número de 30 pessoas entrevistadas, é uma amostra pequena em relação ao total de colaboradores na empresa.

A terceira limitação é a ausência de perspectivas de outros stakeholders externos, como representantes das comunidades locais, consumidores ou órgãos reguladores, o que restringe a compreensão completa das pressões exercidas sobre a concessionária de coleta e reciclagem, o que poderia trazer percepções que são complementares ao que foi apresentado no trabalho.

A quarta limitação é a escolha da abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. Essa metodologia, embora apropriada para a natureza exploratória do trabalho, pode apresentar subjetividade na coleta e interpretação dos dados e influenciar os resultados e a discussão. Além disso, limita a possibilidade de quantificar a correlação entre a pressão dos stakeholders e a efetividade dos indicadores

ESG adotados. A ausência de métricas comparativas com outras empresas do setor impede uma análise mais ampla sobre o grau de maturidade ESG em diferentes contextos.

A quinta limitação está relacionada com a utilização da ABNT 2030 / 2022, embora seja muito importante para a elaboração do trabalho, não é a única a estabelecer métricas, critérios e diretrizes ESG e sua aplicabilidade não é universal, até mesmo por não ser de natureza obrigatória. Dessa forma, podem ser utilizados outros modelos de análise e implementação nacionais e internacionais para o estabelecimento de indicadores ESG.

A sexta limitação está relacionada à localização geográfica da concessionária de coleta e reciclagem, sendo que os desafios e estratégias ESG descritos estão diretamente relacionados ao contexto institucional, regulatório e social da cidade de São Paulo. Isso pode restringir a aplicabilidade dos resultados a empresas de outras regiões ou países com diferentes exigências legais, culturais e operacionais.

A sétima limitação é que a análise dos dados foi feita com base em dados e percepções coletados em um recorte temporal específico. Como a adoção de diretrizes e padrões ESG está em constante evolução, os resultados refletem um momento pontual e podem sofrer alterações com mudanças legislativas, tecnológicas ou institucionais futuras.

A oitava limitação está relacionada a revisão da literatura, visto que o campo de estudo sobre ESG ainda está em expansão e muitos estudos são recentes ou dispersos. Isso limita o aprofundamento teórico em algumas áreas, como a correlação direta entre pressão de stakeholders e indicadores ESG específicos.

## **6.2 Estudos Futuros**

Diante das limitações apresentadas e os avanços recentes na integração dos critérios ESG nas organizações, especialmente sob a ótica da pressão dos stakeholders, sugerem-se algumas possibilidades para estudos futuros que podem ampliar e aprofundar o conhecimento sobre o tema.



Primeiramente, seria relevante realizar estudos comparativos com outras concessionárias do setor de coleta e reciclagem ou até mesmo de segmentos distintos, como energia, saneamento ou logística urbana, para verificar como os diferentes perfis organizacionais e contextos institucionais influenciam a adoção de diretrizes e padrões ESG e a resposta às pressões dos stakeholders.

Em segundo lugar, recomenda-se a ampliação da abordagem metodológica para incluir técnicas quantitativas, como modelagem estatística ou análise de regressão, de modo a mensurar o grau de influência dos diferentes grupos de stakeholders sobre os indicadores ESG. Essa complementação permitiria a construção de relações causais mais robustas, aprofundando a compreensão sobre o impacto real das pressões internas e externas nos processos de decisão corporativa.

Além disso, estudos futuros poderiam explorar a perspectiva dos stakeholders externos, como membros da sociedade civil, ONGs ambientais, representantes de órgãos reguladores e consumidores, a fim de compreender as expectativas, percepções e demandas desses grupos sobre a atuação ESG de concessionárias de coleta e reciclagem.

Outra linha de pesquisa promissora é a investigação longitudinal da evolução dos indicadores ESG ao longo do tempo dentro de uma mesma organização, permitindo verificar se as ações implementadas resultam em melhorias consistentes e sustentáveis, ou se há retrocessos em função de mudanças políticas, econômicas ou institucionais.

A recomendação da ampliação do estudo para outras concessionárias de coleta e reciclagem também é importante para a análise empírica em empresas localizadas em diferentes contextos geográficos e regulatórios, o que possibilitaria comparações interorganizacionais e o aumento da robustez na generalização dos resultados. Dessa forma, investigações multicêntricas permitiram explorar as diferenças regionais e culturais na implementação de práticas sustentáveis.

A utilização de múltiplos referenciais nacionais e internacionais podem servir de suporte para estudos futuros, podendo beneficiar a ampliação do entendimento relacionado a este tema. Essa abordagem ampliaria a compreensão sobre a aplicabilidade, os limites e as complementaridades entre os padrões existentes; contribuindo para a

construção de métricas mais aderentes à realidade das organizações brasileiras, podendo estabelecer padrões e graus de riscos de materialidade na adoção de diretrizes ESG.

Em relação ao ESG e seus indicadores, estudos futuros podem abordar de modo separado e pormenorizado fatores ambientais, sociais e de governança corporativa. Nesse prisma, este trabalho trouxe diversos critérios que podem ser analisados e aprofundados em diversos temas e contextos, dependendo do título escolhido para a pesquisa.

As pressões exercidas pelos stakeholders também poderão ser utilizadas em pesquisas futuras, podendo ser separadas por diferentes categorizações e análises, contextualizando situações específicas que podem abranger investidores, órgãos reguladores, governos, consumidores, colaboradores e comunidades locais.

## REFERÊNCIAS

- Alda, M. The Environmental, Social, and Governance (ESG) dimension of firms in which Social Responsible Investment (SRI) and conventional pension funds invest: the mainstream SRI and the ESG inclusion. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126812, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126812>. Acesso em: 05 mai 2025
- Alibašić, H. *Identifying the Internal and External Stakeholders, the Level of Organizational and Community Engagement, and the Target Champions* (pp. 33–43). Springer, Cham, 2018. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-72568-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-72568-0_3). Acesso em: 26 mar 2025
- Amaral, M. R. do, Vieira Willerding, I. A., & Lapolli, É. M. *ESG and sustainability: the impact of the pillar social*, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.53660/clm-1643-23j43>. Acesso em: 28 mai 2025
- Argandoña, A. *Stakeholder Theory and Value Creation*. WP-922. Barcelona: IESE Business School, 2011. Disponível em: doi: 10.2139/ssrn.1947317. Acesso em: 22 abr. 2025
- Baid, V., & Jayaraman, V. Amplifying and promoting the “S” in ESG investing: the case for social responsibility in supply chain financing. *Managerial Finance*, 48(8), 1279–1297, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/mf-12-2021-0588>. Acesso em: 26 abr. 2025
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições, v. 70, 2009
- Becchetti, L., Borzaga, C., Pellerano, A. Going deeper into the S of ESG: A relational approach to the definition of social responsibility. *Sustainability*, 14(15), 9668, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su14159668>. Acesso em: 12 abr 2025
- Bello-Pintado, A., Domínguez Machuca, J. A., & Danese, P. Stakeholder pressures and sustainability practices in manufacturing: Consideration of the economic development context. *Business Strategy and The Environment*, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.3355>. Acesso em: 14 mai 2025
- Biswas, B., & Gupta, R. P. *Global ESG Regulatory Framework and Sustainability: Issues and Prospects*, p. 20–32, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.31674/book.2023srdsi003>. Acesso em: 14 abr 2025
- Block, J. H., Sharma, P., & Benz, L. *Stakeholder pressures and decarbonization strategies in Mittelstand firms*. *Journal of Business Ethics*, 193(3), 511–533, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05576-w>. Acesso em: 17 abr 2025
- Buchetti, B.; Arduino, F. R; Perdlchizzi, S. A Literature Review on corporate governance and ESG research: Emerging trends and future directions. *International Review of Financial Analysis*, [S. l.], v. 94, p. 103759, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103759>. Acesso em: 13 mar. 2025
- Casalegno, C.; Chiaudano, V.; Tamiasso, M.; Kitchen, P. J. *Navigating the challenges of ESG communication on social media*. *Journal of Emerging Perspectives*, v. 1, p. 16898, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.36253/jep-16898>. Acesso em: 14 mar 2025

Castro, B. B. V. Indicadores ESG e sua aplicação na norma ABNT PR 2030: desafios e oportunidades para sustentabilidade corporativa. Dissertação (Mestrado em Inovação em Comunicação e Economia Criativa) — Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstreams/82082476-5cb8-429b-9596-dce5779390bb/download>. Acesso em: 24 jun. 2025.

Chawarura, W. I., Sibanda, M., Manvura, K. *An Assessment of the Roles of the Government, Regulators, and Investors in ESG Implementation in South Africa: A Scoping Review*. Administrative Sciences, [S.l.], v. 15, n. 6, p. 220, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci15060220>. Acesso em: 08 mai 2025

Clark, G. L.; Dixon, A. D. *Legitimacy and the extraordinary growth of ESG measures and metrics in the global investment management industry*. Environment and Planning A: Economy and Space, [S.l.], v. 56, n. 2, p. 645–661, 2024. Disponível em: 10.1177/0308518X231155484. Acesso em: 22 mai 2025.

Costa, E., & Ferezin, N. B. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. Revista Alterjor, 24(2), 79-95, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v24i2p79-95>. Acesso em: 14 jun 2025

Coutinho, C. P. Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática. 1. ed. p. 412 São Paulo: Edições Almedina, 2011

Cruz, A. C.; David, S. Study about sustainability in brazilian organizations. Research, Society and Development, [S. l.], v. 12, n. 10, p. e29121043404, 2023. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/43404>. Acesso em: 03 abr 2025

Cruz, P. L.; Ávila, L. V.; Dinis, M. A. P.; Baggio, D. K. *Environmental, social and governance (ESG) and innovation in the construction sector: Systematic Literature Review*. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 16, n. 4, p. e1–e38, 2023. Disponível em: doi: 10.5902/1983465975315. Acesso em: 22 abr. 2025

D'Souza, C., Ahmed, T., Khashru, M. F. M. A., Ahmed, R., Ratten, V., & Jayaratne, M. *The complexity of stakeholder pressures and their influence on social and environmental responsibilities*. Journal of Cleaner Production, 358, artigo 132038, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132038>. Acesso em: 06 abr 2025

Earnhart, D., & Harrington, D. R. *Local Community Pressure, Enforcement Regimes, and Abatement Strategies*, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4524898>. Acesso em: 26 mai 2025

Fama, E. F. Contract costs, stakeholder capitalism, and ESG European Financial Management. [S.l.], v. 27, n. 2, p. 189-195, 2021. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3722179](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3722179). Acesso em: 18 abr 2025.

Flick, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Freeman, R. E. *Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation*. Journal of Business Ethics, [S.l.], v. 96, n. S1, p. 7–9, 2011. Disponível em: doi: 10.1007/s10551-011-0935-5. Acesso em: 14 mar. 2025.

Galbreath, J. ESG in focus: The Australian evidence. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 529- 541, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1607-9>. Acesso em 29 mai 2025

Geels, F. W., Kern, F., & Clark, W. C. Sustainability transitions in consumption-production systems. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 120(47), 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1073/pnas.2310070120>. Acesso em: 12 fev 2025

Gibbs, G. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009

Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Gillan, S. L.; Koch, A.; Starks, L. T. *Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance*. *Journal of Corporate Finance*, v. 66, 2021. Disponível em: doi: 10.1016/j.jcorpfin.2021.101889. Acesso em: 22 mai. 2025.

Gultom, D. P.; Rosini, I. Stakeholder Pressure Moderates Environmental, Social and Governance (ESG). Disclosure on Firm Performance. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences*, 2024. Disponível em: doi:10.61990/ijamesc.v2i6.341. Acesso em: 13 mai 2025

Guo, S., Sulemana, I., & Agyemang, A. O. Examining the impact of stakeholders' pressures on sustainability practices. *Management Decision*, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/md-06-2023-1008>. Acesso em: 24 mar 2025

Haleem, F., Farooq, S., Cheng, Y., & Vejrum Wæhrens, B. Sustainable Management Practices and Stakeholder Pressure: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 14(4), p. 1967, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su14041967>. Acesso em: 17 mar 2025

Happonen, A.; Ghoreishi, M. Um Estudo de Mapeamento da Literatura Atual sobre Digitalização e Utilização de Tecnologias da Indústria 4.0 para Sustentabilidade e Economia Circular nas Indústrias Têxteis: ICICT 2021, London, Volume 4. Singapore: Springer Singapore, 2021. Disponível em: doi: 10.1007/978-981-16-2102-4\_63. Acesso em: 08 mai 2025

Holderegger, R., & Duarte, L. F. de A. The use of environmental, social and governance indicators as business strategies. *Scientific Journal of Applied Social and Clinical Science*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.22533/at.ed.216462411037>. Acesso em: 06 mar 2025

Huang, X. Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. *Accounting & Finance*. [S.l.], v. 61, n. 1, p. 335-360, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/acfi.12569>. Acesso em: 26 abr 2025

Hurteau, M. D. *The role of forests in the carbon cycle and in climate change*. In: *Climate Change (Third Edition)*, [S.l.], Cap. 27, p. 561–579, 2021. Disponível em: doi: 10.1016/B978-0-12-821575-3.00027-X. Acesso em: 22 mar. 2025.

Irigaray, H. A. R., & Stocker, F. ESG: novo conceito para velhos problemas. *Cadernos EBAPE. BR*, 20, 1-4, 2022.

Jovanovic, D.; Jovanovic, N. *Corporate governance challenges in relation to the ESG reporting*. InterEULawEast: Journal for International and European Law, Economics and Market Integrations, v. 9, n. 2, p. 151–165, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22598/iele.2022.9.2.9>. Acesso em: 18 mar. 2025.

Júnior, J. B. As práticas de esg e o cooperativismo. Revista APMED, 2(1), 2023. Disponível em: <https://apmed.org.br/revista/index.php/apmed/article/view/63>. Acesso em: 11 mar 2025

Kantorowicz, J.; Vandenbroucke, S.; Pluut, H.; Erkens, Y.. Do companies walk the talk? Commitments and actions in global supply chain labor standards. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, v. 9, n. 1, art. 17, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00103-0>. Acesso em 14 mai 2025.

Khamisu, M. S., Paluri, R. A., & Sonwaney, V. Stakeholders' perspectives on critical success factors for environmental, social and governance (ESG) implementation. *Journal of Environmental Management*, 338, 121583, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.121583>. Acesso em: 17 mai 2025

Kim, J., Gim, G.-Y., Lee, H., & Zul-Erdene, D. *The Impact of Company's ESG Activities on Corporate Reputation* (pp. 131–141). Springer Nature, 2024. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-53385-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-53385-3_11). Acesso em: 14 mar 2025

Koelbel, J; Busch, T. Does stakeholder pressure on ESG issues affect firm risk? Evidence from an international sample. *Revista Academy of Management Proceedings*, 2024. Disponível em: doi: 10.5465/ambpp.2013.15874. Acesso em: 27 mai 2025

Korankye, B., Hao, Y., Borah, P. S., Odai, L. A., & Ahakwa, I. Transformational leadership, ESG performance, corporate reputation and competitive advantage: a serial mediation model. *Business Process Management Journal*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/bpmj-08-2024-0692>. Acesso em: 28 mai 2025

Kluza, K; Ziolo, M; Spoz, A. Innovation and environmental, social, and governance factors influencing sustainable business models - Meta-analysis. *Journal of Cleaner Production*, v. 303, 127015, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127015>. Acesso em: 21 mar 2025

Kubi, E. A. *Management knowledge and sustainability reporting in SMEs: the role of perceived benefit and stakeholder pressure*. *Journal of Cleaner Production*, v. 434, p. 140067, 2024. Disponível em: doi: 10.1016/j.jclepro.2023.140067. Acesso em: 21 mar 2025

Lagodiyenko, O. Research on the integration of ESG factors into the corporate strategy of the enterprise. *Regional Economy*, 3(113), 117–123, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-10>. Acesso em: 08 abr 2025

Lai, J. H., & Chen, L. Y. The valuation effect of corporate governance on stakeholder wealth: Evidence from strategic alliances. *International Review of Economics & Finance*, 32, 117-131, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1059056014000112>. Acesso em: 14 abr 2025

Lee, H.; Kim, J. H.; Jung, H. S. Deep-learning-based stock market prediction incorporating ESG sentiment and technical indicators. *Revista Scientific Reports*, Vol. 14, 2024. Disponível em: doi: 10.1038/s41598-024-61106-2. Acesso em: 18 mar 2025

Lee, M. T.; Raschke, R. L. *Stakeholder legitimacy in firm greening and financial performance: What about greenwashing temptations?* *Journal of Business Research*, 155, 113393, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113393>. Acesso em: 10 mai 2025.

Li, Q., Tang, W. & Li, Z. ESG systems and financial performance in industries with significant environmental impact: a comprehensive analysis. *Frontiers in Sustainability*, 5, 1454822, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/frsus.2024.1454822>. Acesso em: 29 abr 2025

Lin, Y. *Research on the Impact of Corporate ESG Performance on Long-Term Sustainable Competitive Advantage*. 1(2), 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.70767/jmbe.v1i2.230>. Acesso em: 22 abr 2025

Liu, J.; Lau, S.; Liu, S. S.; Hu, Y. How Firm's Commitment to ESG Drives Green and Low-Carbon Transition: A Longitudinal Case Study from Hang Lung Properties. *Revista Sustainability*, Vol. 16, núm 2, 2024. Disponível em: doi: 10.3390/su16020711. Acesso em: 11 mai 2025

Long, L.; Wang, C.; Zhang, M. Does social media pressure induce corporate hypocrisy? Evidence of ESG greenwashing from China. *Journal of Business Ethics*, v. 197, n. 2, p. 311–338, 2025. Disponível em: doi: 10.1007/s10551-024-05747-3. Acesso em: 29/05/2025

Lucchini, A., & Moisello, A. M. Stakeholders' Pressure and CSR Engagement. A Case in the Apparel Sector. *American Journal of Industrial and Business Management*, 09(1), 169–190, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4236/AJIBM.2019.91012>. Acesso em: 20 abr 2025

Ma, C. Can the Inclusiveness of Foreign Capital Improve Corporate Environmental, Social, and Governance (ESG) Performance? Evidence from China. *Sustainability*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su16229626>. Acesso em: 14 mai 2025

Machado, L. et al. Assessing the interactions of people and policy-makers in social participation for health: an inventory of participatory governance measures from a rapid systematic literature review. *International Journal for Equity in Health*, v. 22, p. 45, 2023. Disponível em: doi: 10.1186/s12939-023-01918-2. Acesso em: 22 mai 2025

Mainardes, E.; Alves, H.; Raposo, M. A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, v. 50, n. 10, p. 1.861-1.879, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>. Acesso em: 21 mai 2025

Manzi, L. M. Sustainable Performance: Unraveling the Nexus between ESG and Performance Management Systems. *Management Control*, 2, p. 29–52, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3280/maco2024-002-s1003>. Acesso em: 16 mai 2025

Martins, E; Zibas, R. A Covid-19 como impulsionadora das práticas de ESG. Rio de Janeiro: KPMG, 2020. Disponível em:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/08/covid-19-como-impulsionadora-praticas-esg.pdf>. Acesso em 22 mar. 2025

Marx, C. A. "A nova governança pública e os princípios ESG." *Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás*, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.58899/TCE-GO.v3i6-art09>. Acesso em: 19 mai 2025

Matakanye, R. M., Poll, H. M. V. D., Muchara, B. Do Companies in Different Industries Respond Differently to Stakeholders' Pressures When Prioritising Environmental, Social and Governance Sustainability Performance? *Revista Sustainability*, Vol. 13, Núm. 21. Editora MDPI, 2021. Disponível em: doi: 10.3390/su132112022. Acesso em: 26 mai 2025

Meira, E.; Cunha, F. A. F.S; Orsato, R. J.; Quirós, M. M.; Quirós, J. L. M. *The added value and differentiation among ESG investment strategies in stock markets*. *Business Strategy and the Environment*, v. 31, n. X, p. XXX–XXX, 2023. Disponível em: doi: 10.1002/bse.3221. Acesso em: 22 abr. 2025.

Mervelskemper, L.; Streit, D. *Enhancing Market Valuation of ESG Performance: Is Integrated Reporting Keeping its Promise?* *Business Strategy and the Environment*, v. 26, n. 4, p. 536–549, 2017. DOI: 10.1002/bse.1935. Acesso em: 22 jun. 2025.

Mihalciuc, C. C., Grosu, M., & Brinzaru, S.-M. *The importance of ESG disclosure in ensuring the sustainable development of companies*, p. 57–64, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.53486/isca2024.06>. Acesso em: 05 mai 2025

Mitchel, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997. Disponível em: doi: 10.5465/amr.1997.9711022105. Acesso em: 22 mar. 2025.

Morosini M. C.; Fernandes, C. Barboza, M. *Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções*. Educação por escrito, 2014.

Napoehtbeba, O. The Integrated Eco-Social Management of Sustainable Inclusive Development. *Business Inform*, 11(550), 291–304, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-291-304>. Acesso em: 26 abr 2025

Néri, F.; Giuliani, E. International Business and Corporate Wrongdoing: A Review and Research Agenda. In D. Castellani, R. Narula, Q. Nguyen, I. Surdu, J. Walker (Eds.), *Contemporary Issues in International Business* (pp. 35-53). The Academy of International Business, 2018. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-70220-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-70220-9_3). Acesso em: 14 abr 2025

Nugroho, D. P. D., Hsu, Y., Hartauer, C., & Hartauer, A. Investigating the Interconnection between Environmental, Social, and Governance (ESG), and Corporate Social Responsibility (CSR) Strategies: An Examination of the Influence on Consumer Behavior. *Sustainability*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su16020614>. Acesso em: 08 mai 2025



Onbuddha, R., Ma, B., Chindavijak, C., & Ogata, S. The Interlink between Stakeholder Influence and Sustainable Practices: A Case Study of Thai Agriculture Enterprise. *Sustainability*, 16(20), 8804, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su16208804>. Acesso em: 26 jun 2025

Organização das Nações Unidas no Brasil. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Brasília: Nações Unidas Brasil, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 14 mai 2025

Pacto Global. Os dez princípios. [Nova York]: Pacto Global, 2000. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/sobre-nos/>. Acesso em: 17 mai 2025

Peng, L. S.; Isa, M. *Environmental, Social and Governance (ESG) Practices and Performance in Shariah Firms: Agency or Stakeholder Theory?* Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance, v. 16, n. 1, p. 1–34, ago. 2020. DOI: 10.21315/aamjaf2020.16.1.1. Acesso em: 22 abr. 2025.

Pinheiro, A. B., Mazzo, G. G., Lopes, G. da C., & Branco, M. C. *A Bird's Eye View: Uncovering the Impact of Stakeholder Pressure on Sustainable Development Goal Disclosure*. *Sustainability*, 15(23), 16156, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su152316156>. Acesso em: 14 mai 2025

Phillips, R. A., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. *Stakeholder Theory*. In: HARRISON, Jeffrey S.; BARNEY, Jay B.; FREEMAN, R. Edward; PHILLIPS, Robert A. (Eds.). *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, 2019, p. 3–18, 2019. Disponível em: doi: 10.1017/9781108123495.001. Acesso em: 22 jun. 2025.

Prodanov, C. C.; De Freitas, E. C. Metodologia do trabalho científico. métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Editora Feevale 2013

Pucelj, M., Mulej, M., & Hrast, A. *Human Rights in the Innovative Sustainable Socially Responsible Society (ISSRS)* (pp. 1–29). IGI Global, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2325-0.ch001>. Acesso em: 18 jun 2025

Raharjo, K. M. K.; Steelyana, E. *Sustainability reporting: Stakeholder pressure and board composition influence*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi, v. 26, n. 1, p. 67–84, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.34208/jba.v26i1.2440>. Acesso em 18 mar 2025

Redert, B. *Stakeholder Mobilization in Financial Regulation: A Comparison of EU Regulatory Politics over Time*. Journal of Common Market Studies, v. 58, n. 6, p. 1433–1451, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jcms.13046>. Acesso em: 08 abr 2025

Richardson, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Ridder, H. G. *The theory contribution of case study research designs*. Business Research, Heidelberg, v. 10, n. 2, p. 281–305, out. 2017. Disponível em: doi: 10.1007/s40685-017-0045-z. Acesso em: 08 jun. 2025

Rodrigues, M., Alves, M. do C. G., Silva, R., & Oliveira, C. Mapping the Literature on Social Responsibility and Stakeholders' Pressures in the Mining Industry. *Journal of Risk*

*and Financial Management*, 15(10), 425, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/jrfm15100425>. Acesso em: 15 jun 2025

Sabbaghi, O. The impact of news on the volatility of ESG firms. *Global Finance Journal*, 51, 100570, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2020.100570>. Acesso em: 20 jun 2025

Sampaio, R. F.; Mancini, M. C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vk3syHhnSgY7VsB6jG/?lang=pt#>. Acesso em: 14 abr 2025

Schleich, M. V. Do ESG Metrics Impact Financial Performance in Brazil? FGV EAESP - MPGC: Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30821>. Acesso em: 18 abr 2025

Schramade, W. Integrating ESG into valuation models and investment decisions: the valuedriver adjustment approach. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, v. 6, n. 2, p. 1- 17, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/20430795.2016.1176425>. Acesso em: 19 mar 2025

Shmelev, S. E., Gilard, E. Corporate Environmental, Social, and Governance Performance: The Impacts on Financial Returns, Business Model Innovation, and Social Transformation. *Revista Sustainability*, vol. 17, Ed. 3, 2025. Disponível em: doi: 10.3390/su17031286. Acesso em: 17 mai 2025

Signori, S.; Jose, L. S.; Retolaza, L. L.; Rusconi, G. *Stakeholder value creation: Comparing ESG and value added in European companies*. *Sustainability*, [S.l.], v. 13, n. 3, p. 1392, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13031392>. Acesso em: 14 jun 2025.

SINPROQUIM. *APRESENTAÇÃO ABNT PR2030 ESG – 2023*. Disponível em: [https://sinproquim.org.br/wp-content/uploads/2023/05/APRESENTACAO-ABNT-PR2030-ESG\\_Maio23.pdf](https://sinproquim.org.br/wp-content/uploads/2023/05/APRESENTACAO-ABNT-PR2030-ESG_Maio23.pdf). Acesso em: 28 jun 2025.

Sousa, H. A., Ferreira P. O.; Mario, P. D. C. Teoria dos stakeholders e governança corporativa: uma revisão sistemática sob as contribuições acadêmicas desta relação. *Anais do Congresso USP de Contabilidade*. São Paulo. 2022. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/22uspinternational/ArtigosDownload/3991.pdf>. Acesso em: 19 jun 2025.

Souto, C. K. Ambiental, social e governança no ensino superior (ABNT PR 2030): análise sob a perspectiva da comunidade acadêmica. 2024. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/32765>. Acesso em: 22 jun. 2025.

Tahajuddin, S., Xin, Z., Kassim, A. W. M., & Noordin, R. Social Stakeholders' Pressure on Environmental Accounting Reporting in Small and Medium Enterprises – Evidence from China. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 4(1), 82–87, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.47607/IJRESM.2021.470>. Acesso em: 19 jun 2025

Thompson, A. A., & Parent, M. M. Examining internal and external stakeholders' experiences with radical change in sport organizations. *Managing Sport and Leisure*, p. 1–19, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2134187>. Acesso em: 16 mar 2025

Van Der Wel, L.; Fey, N.; Hendriks, C. M. How to make stakeholder participation work? Constructing legitimacy in environmental policymaking. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1523908X.2024.2443392>. Acesso em: 29 mai 2025

Versiani, A.; Fachin, R. C. Avaliando aprendizagem em simulações empresariais. *Revista Cadernos EBAPE.BR*, 2007. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512007000500006>. Acesso em: 26 mai 2025

Vitolla, F; Raimo, N.; Rubino, M.; Garzoni, A. How pressure from stakeholders affects integrated reporting quality. *Revista Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 26, Ed. 6, 2019. Disponível em: doi: 10.1002/csr.1850. Acesso em: 24 mai 2025

Xu, Y., Wei, W., Zhang, X., Lin, Q., Guo, H., & Gao, W. Research on the Comprehensive Impact of ESG Indicators on Supply Chain Sustainability, Economic Growth, and Policy Making. *Highlights in Business, Economics and Management*, 27, 1-8, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.54097/10a2tn89>. Acesso em: 27 abr 2025

Wang, L., Li, W., & Qi, L. Stakeholder Pressures and Corporate Environmental Strategies: A Meta-Analysis. *Sustainability*, 12(3), 1172, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/SU12031172>. Acesso em: 28 jun 2025

Williams, Z.; Heather, A. *The causation dilemma in ESG research*. *Green Finance*, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 265–286, 2024. Disponível em: doi: 10.3934/GF.2024011. Acesso em: 12 mai. 2025

Wu, Z. & Liu, S. Corporate Responses to Social Activism: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 50(6), 2046–2072, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/01492063231208971>. Acesso em: 24 jun 2025

Yamasaki, B. M.; Scatolin, C. L. "ESG e Compliance: benefícios de sua aplicação nas pequenas e médias empresas." *Revista FAPAD-Revista da Faculdade Pan-Americana de Administração e Direito* 3: e84-e84, 2023. Disponível em: <https://chatgpt.com/c/687fdf4c-81a4-800a-a5e8-627d3c72a811>. Acesso em: 28 jun 2025

Zhang, F., & Zhu, L. Enhancing corporate sustainable development: Stakeholder pressures, organizational learning, and green innovation. *Business Strategy and The Environment*, 28(6), 1012–1026, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/BSE.2298>. Acesso em: 26 jun 2025

Zheng, Y.; Wang, B.; Sun, X.; Li, X. ESG performance and corporate value: Analysis from the stakeholders' perspective. *Revista Frontiers in Environmental Science*, 2022. Disponível em: doi: 10.3389/fenvs.2022.1084632. Acesso em: 14 abr 2025

Ziane, Y; Lopez-Cabarcos, M. A.; López-Pérez, M. Luisa; Piñero-Chousa, J. The Ethical Commitment of Business Strategy: ESG-Related Factors as Drivers of the SDGs. *Journal*

of Business Ethics. Editora Springer Natura, 2025. Disponível em: doi: 10.1007/s10551-025-06002-z. Acesso em: 21 jun 2025

## **Apêndice A – Roteiro de Entrevistas – Indicadores ESG**

### **Eixo Ambiental**

---

1. De que forma as atividades de coleta, triagem e armazenamento de resíduos podem impactar o uso do solo, e quais práticas sustentáveis podem ser adotadas para trazer benefícios para a sociedade e para as comunidades locais?
2. Em atendimento às exigências dos stakeholders, quais estratégias a empresa procura implementar para melhorar a eficiência da coleta seletiva e aumentar os índices de reciclagem?
3. Como a empresa lida com as expectativas de stakeholders específicos como comunidades locais, investidores ou órgãos reguladores, que demandam ações eficazes de gestão ambiental?

### **Eixo Social**

4. Como a empresa assegura que o diálogo com a comunidade e os colaboradores realmente influencia nas decisões estratégicas relacionadas à promoção do desenvolvimento sustentável?
5. Considerando a exigência de investidores, parceiros e órgãos reguladores por ambientes de trabalho inclusivos, como a empresa garante na prática, a promoção da diversidade, equidade e inclusão entre todos os colaboradores, incluindo coletores, motoristas e equipe de gerência (administrativa)?
6. De que forma a empresa investe no desenvolvimento dos colaboradores para melhorar efetivamente suas condições de saúde, segurança e qualidade de vida no ambiente de trabalho?
7. De quais formas a organização fortalece sua atuação social junto a moradores e comunidades do entorno, promovendo uma cadeia de valor sustentável e transparente?

### **Eixo Governança**

8. Qual é a importância do compliance e dos programas de integridade na operação de uma concessionária de coleta e reciclagem?
9. Como a gestão de riscos, aliada a controles internos, pode contribuir para a conformidade legal e a eficiência operacional desta empresa?
10. Como a empresa garante a transparência e a prestação de contas em relação a suas práticas ambientais, sociais e de governança?