

A MEDIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ESG NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

MEDIATION AS AN INSTRUMENT FOR IMPLEMENTING ESG STRATEGY IN BRAZILIAN ORGANIZATIONS

Cecília Patrícia Mattar¹

André Antunes Soares de Camargo²

Resumo

O artigo explora a utilização da mediação como instrumento para implementar a estratégia de *Environmental, Social, and Governance* (ESG) nas organizações brasileiras, usando o método de raciocínio dedutivo, com pesquisa exploratória e qualitativa. Com a revolução digital e a pandemia da Covid-19, práticas sustentáveis ganharam destaque, e a mediação empresarial, que integra conhecimentos de psicologia, direito, comunicação e sociologia, surge como uma ferramenta eficaz para resolver conflitos e promover o diálogo entre *stakeholders*. A mediação, definida pela Lei n. 13.140/2015, oferece vantagens sobre o sistema judicial tradicional, como menor exposição, maior celeridade e economia de recursos, alinhando-se aos princípios ESG. O artigo detalha os pilares ESG - ambiental, social e de governança - e destaca a importância da comunicação eficaz para o sucesso dessas práticas. A mediação é apresentada como essencial para resolver disputas, promover transparência e responsabilidade, e fortalecer a governança corporativa, contribuindo para um futuro mais sustentável e equitativo.

Palavras-chave: ESG, mediação, organizações, sustentabilidade empresarial.

Abstract

The article explores the use of mediation for implementing Environmental, Social, and Governance (ESG) strategy in Brazilian organizations, by using the deductive reasoning method, with exploratory and qualitative research. With the digital revolution and the pandemic of Covid-19, sustainable practices have gained prominence, and business mediation, which integrates knowledge from psychology, law, communication, and sociology, emerges as an effective tool for resolving conflicts and promoting dialogue among stakeholders. Mediation, defined by Law n. 13.140/2015, offers advantages over the traditional judicial system, such as lower exposure, a faster procedure, and resource savings, aligning with ESG principles. The article details the

¹ Mestre em Direito pela Escola Paulista de Direito, Pós-Graduada em Direito Empresarial pela Escola Paulista de Magistratura (2005), em Negociação, Mediação e Resolução de Conflitos pela Universidade Católica do Porto – Portugal (2021); e, LLM em Mediação, Gestão e Resolução de Conflitos pela ESA/MG (2022). Diretora do Instituto Noos, Mediadora profissional de Conflitos extrajudicial e judicial, Advogada (Mackenzie) e Administradora de Empresas (FEA-USP). cecimattar@gmail.com.

² Professor do Mestrado Acadêmico da EPD e do Insper. Professor convidado em diversas instituições pelo país, incluindo St. Paul, IBGC, FIA, Ibmec e USP. *Counsel* na prática de Corporate & Securities do escritório Tauil e Chequer Advogados associado a Mayer Brown LLP com foco em governança corporativa. Doutor em Direito Comercial pela USP. LL.M. pela Universidade da Califórnia, Davis, EUA. Pós-graduação *lato sensu* em Direito Constitucional pela ESDC. Professor visitante na Universidade de St. Gallen, Suíça (2008, 2011, 2016 e 2018) e nas Universidades da Califórnia, Davis, EUA e do Pacífico, Sacramento, EUA (2024). Presidente do Conselho Consultivo e coordenador da Comissão de Direito Societário e de Mercado de Capitais do IBRADEMP. andrecamargo@hotmail.com.

ESG pillars - environmental, social, and governance - and highlights the importance of effective communication for the success of these practices. Mediation is presented as essential for resolving disputes, promoting transparency and accountability, and strengthening corporate governance, contributing to a more sustainable and equitable future.

Key Words: ESG, mediation, organizations, corporate sustainability.

Introdução

A tecnologia digital e a internet revolucionaram a comunicação global, influenciando valores sociais e o comportamento do consumidor. Com a pandemia da Covid-19, o propósito e o engajamento social ganharam destaque, levando empresas a adotarem práticas mais sustentáveis³. A distribuição desigual de recursos e os desafios ambientais atuais são destacados pela mídia todos os dias⁴ como problemas a serem enfrentados. Além disso, a própria organização sofre uma influência maior de controle por parte dos governos e das pessoas no exercício de sua função social⁵.

Nesse cenário, no mundo empresarial atual a sustentabilidade e a responsabilidade social tornaram-se temas cada vez mais relevantes. No contexto do ESG, a mediação surge como uma ferramenta essencial para a resolução de disputas entre as organizações e suas partes interessadas, promovendo harmonia e colaboração em meio a potenciais conflitos, pois busca:

- (i) **resolver disputas de forma colaborativa**, já que possibilita que as partes envolvidas se reúnam em um ambiente controlado e neutro, com o auxílio de um mediador imparcial que facilita sua comunicação. Nesse cenário, as empresas, comunidades afetadas, grupos ambientais e investidores podem discutir abertamente suas preocupações, compartilhar informações e buscar soluções que sejam mutuamente aceitáveis;
- (ii) **economizar tempo e dinheiro em comparação aos processos legais tradicionais**, uma vez que, ao optar pela mediação, as partes

³ Vide <https://www.badalo.com.br/saude/pesquisas-apontam-que-o-pos-pandemia-deixou-o-consumidor-mais-preocupado-com-a-sustentabilidade-e-a-responsabilidade-social-das-empresas/>; <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/sustentabilidade-como-estrategia-adaptacoes-para-obter-sucesso-a-longo-prazo/>; <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/01/11/era-pos-covid-exigira-responsabilidade-social-das-marcas-apontam-analistas.htm>, dentre outros. Acesso em 01/07/2024.

⁴ Ver <https://epoca.globo.com/ciencia-e-meio-ambiente/blog-do-planeta/noticia/2017/06/preocupacao-ambiental-e-tao-desigual-quanto-distribuicao-de-renda.html>. Acesso em 10/07/2024.

⁵ Nesse sentido, cf Constituição Federal 1988, art. 1º, incisos III, IV; art. 3º, inciso I; art. 170, caput, incisos VII e VIII.

envolvidas têm a oportunidade de encontrar soluções de forma mais rápida e eficaz, evitando os longos prazos e custos associados aos litígios judiciais; e

- (iii) **trabalhar com a técnicas de comunicação dentro de um sigilo amparado pela lei**, inclusive em relação às informações compartilhadas durante todo o procedimento, promovendo segurança e confiança suficientes para que os envolvidos se comuniquem efetivamente, facilitando a busca por soluções consensuais, eficientes e duradouras.

Interligando ciências como psicologia, direito, comunicação e sociologia, a mediação empresarial surge como uma ferramenta para lidar com divergências e promover o diálogo construtivo entre os diversos *stakeholders* do ambiente corporativo. Isto porque ela é vista como uma forma de convergir ideias e promover um ambiente mais coeso, comprometido e coerente com o propósito da organização.

Recentemente, uma pesquisa feita pela Amcham e Humanizadas (2023) procurou identificar o panorama do ESG no Brasil. A pesquisa contou com a participação de 574 respondentes, sendo que 83% são empresas do setor de serviços e indústria. Juntas, tais empresas empregam mais de 486 mil pessoas e têm um faturamento anual de aproximadamente R\$762 bilhões, sendo que 44% delas faturam mais de R\$300 milhões e 26% mais de R\$10 milhões, e que 53% estão localizadas na capital e interior de São Paulo. Além disso, 75% delas possuem mais de 10 anos de existência sólida no mercado, considerando que, dos respondentes, 52% ocupam cargos de liderança, como CEOs, VPs, sócios, conselheiros ou diretores que atuam nas áreas de sustentabilidade, gestão de pessoas e administração. Como uma das conclusões da referida pesquisa, destaca-se o seguinte trecho:

Estamos nos aproximando do ponto de inflexão da agenda ESG no Brasil, com 47% das organizações já implementando práticas ESG e 31% planejando aderir à agenda. Quando uma parte dessa maioria inicial aderir, mais de 50% do mercado estará desenvolvendo práticas ESG, o que indica que o movimento é irreversível.

Essa irreversibilidade parece estar relacionada ao fato de que a sustentabilidade está vinculada a 53% aos valores ou a 48% às estratégias das empresas participantes. Observa-se também que a finalidade ao implementar as práticas ESG em 61% das empresas é fortalecer a reputação da marca no mercado, e em 57% é ter impacto positivo em questões socioambientais, enquanto em 40% é

para reduzir riscos socioambientais e de governança (AMCHAM, 2023).

Desta forma a mediação ganha importância na esfera empresarial como instrumento de implementação sustentabilidade, visando resolver disputas internas e externas, facilitar a comunicação, incentivar a colaboração e, principalmente, melhorar o desempenho ESG nas mais diversas organizações.

1 MEDIAÇÃO, CONTEXTO E PROCESSO NAS ORGANIZAÇÕES

Os avanços tecnológicos aceleraram a troca de informações, mas também causaram insatisfação com a resposta lenta dos sistemas jurídicos tradicionais às demandas sociais dinâmicas. Assim, desenvolvem-se os Métodos Alternativos de Resolução de Disputas ou *Alternative Dispute Resolution* (“MASC” ou “ADR”) modificando o papel dos operadores do direito nesses processos.

Nesse sentido, o Projeto Florence de Mauro Capelletti e Bryan Garth (2002, p. 9-28) identificou três "ondas de renovação" para melhorar o acesso das pessoas à justiça: assistência jurídica para os economicamente privilegiados, reformas processuais para processos civis coletivos e rituais simplificados para resolução pacífica de conflitos. Décadas depois, o Projeto Global de Acesso à Justiça⁶ expandiu essas ondas, considerando o treinamento de profissionais jurídicos e a internacionalização de processos para melhor proteger os direitos humanos.

Advindos desse contexto surge a teoria do *Multi-Door Courthouse* de Frank Ernest Arnold Sander (2000, p.3), desenvolvida como uma alternativa ao lento sistema judiciário americano (sistema judicial estatal), e promovendo um processo de resolução de conflitos mais rápido integrando métodos judiciais e extrajudiciais, incluiu arbitragem, mediação, conciliação e negociação como caminhos de acesso à solução de disputas. Tal teoria enfatiza a importância de selecionar um método apropriado de resolução de conflitos com base na natureza da contenda, distinguindo entre resoluções autocompositivas como negociação, conciliação e mediação, e heterocompositivas como processos judiciais estatais e arbitrais (Santos, 2004, p.14).

A mediação, por sua vez, surge como ferramenta eficaz para a solução de conflitos, enfatizando a importância de considerar as narrativas individuais e socioculturais dos envolvidos. O profissional da mediação atua para desestruturar a lógica interna das narrativas, fazendo perguntas que levam as partes a enxergar o

⁶ Disponível em: <https://magis.agej.com.br/global-access-to-justice-project-o-novo-projeto-global-de-acesso-a-justica/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

conflito sob uma nova perspectiva, possibilitando a ressignificação do problema e a superação, esvaziamento ou contorno do conflito.

A Lei da Mediação brasileira, Lei n. 13.140/2015, traz a definição do instituto no parágrafo único do seu artigo 1º: “Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia”. Por ser um instituto complexo, diversos doutrinadores definem o procedimento, dentre as quais se escolhe o conceito abaixo de Diogo Almeida e Fernanda Pantoja (2016, p.88), para esse estudo.

A mediação pode ser definida, em síntese, como um processo dinâmico de negociação assistida, no qual o mediador, terceiro imparcial e sem poder decisório, auxilia as partes a refletirem sobre seus reais interesses, a resgatarem o diálogo e a criarem, em coautoria, alternativas de benefício mútuo, que contemplem as necessidades e possibilidades de todos os envolvidos, sempre sob uma perspectiva voltada ao futuro da relação.

O mediador pode escolher entre várias abordagens para se capacitar em técnicas, tais como: (i) a de Michael White (White; Epston, 1990), com base na filosofia de Michel Foucault, destaca a existência de narrativas dominantes e secundárias, ambas compostas por personagens, enredos e tópicos valiosos; (ii) já para Sara Cobb (1993), em sua visão Circular Narrativa, a mediação é descrita como uma "contracultura à cultura do litígio" onde se enfatiza a importância de se entender os problemas e objetivos, os fatos e suas significações; (iii) para Jerome Bruner (Contier; Lobo Netto, 2007, p.2), as narrativas são moldadas pelas experiências e pela cultura do narrador; (iv) Joseph Folger e Robert Bush (2005) fundamentam a abordagem transformativa que se concentra no fortalecimento das pessoas e suas relações para superar conflitos; (v) no Brasil, a metodologia mais utilizada é chamada Escola de Harvard (Fisher *et al*, 2005) que enfoca a separação das pessoas do problema e a busca por critérios objetivos para a solução de conflitos, chamada negociação por interesses.

No contexto empresarial o aumento do número de demandas judiciais e o tempo necessário para obtenção de sentenças ressaltam a importância de uma política empresarial que priorize acordos e afaste custos processuais, uma prática alinhada com princípios ESG. Desta forma, a mediação é um caminho que, se comparada ao sistema de justiça tradicional, oferece vantagens como menor exposição da empresa, maior celeridade e flexibilidade no procedimento, economia de recursos de natureza econômica e humana, possui maior previsibilidade e por isso

maior atração de investimentos, além de promover a clareza, coerência e autorresponsabilização dos envolvidos. Nesse sentido, o mediador empresarial bem preparado fica atento a todos os fatores que influenciam o desempenho empresarial e faz perguntas assertivas que estimulem a reflexão e o alinhamento dos envolvidos em uma construção de solução coletiva que faça sentido a todos.

Em síntese, a mediação tem como característica ser um procedimento voluntário, confidencial e não vinculativo, projetado para auxiliar as partes a alcançarem uma solução mutuamente aceitável que as implique. A comunicação eficaz é fundamental para o sucesso da mediação, pois permite que as partes expressem suas necessidades, interesses e preocupações de maneira respeitosa e produtiva. A mediação contribui para que as partes compreendam completamente as perspectivas umas das outras, proporcionando um ambiente seguro e confortável para que sejam identificados pontos em comum e áreas de discordância, criando pontes entre os envolvidos e dirimindo sentimentos de raiva, frustração ou ressentimento que, de outra forma, poderiam dificultar o caminho de uma solução.

2 ESG, SUA RELEVÂNCIA E SEUS PILARES

O conceito de ESG (*Environmental, Social, and Governance*) é uma resposta às mudanças globais e à necessidade de práticas empresariais sustentáveis. A globalização da informação e a complexidade do mercado contemporâneo exigem que as organizações incorporem profissionais de diversas áreas para enfrentar esses desafios. Nesse sentido, a comunicação exerce um papel fundamental para alinhar as expectativas internas e externas da organização. Edwaldo Costa e Nataly Ferezin (2021, p.83) enfatizam a importância de uma comunicação eficaz, tanto interna quanto externamente, para o sucesso das organizações:

Nas organizações tem se discutido muito amplamente o conceito do tripé da sustentabilidade ou em sua forma original *Triple Bottom Line*, desenvolvido pelo sociólogo inglês John Elkington (2001), no qual são elencados os conceitos de prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social, simultaneamente. A importância dada a esse exercício de consciência cidadã está sendo atribuída e incorporada por pessoas no mundo inteiro, que acreditam e desejam um futuro melhor. E as organizações estão seguindo o mesmo raciocínio, debatendo e agregando o novo termo ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*) ou ASG (Ambiente, Social e Governança Corporativa), como norte para as direções a serem trabalhadas e analisadas, isto é, pensando holisticamente

E os pilares da política de sustentabilidade nas organizações denominada ESG são, resumidamente, assim considerados:

a) Pilar Ambiental

Segundo relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)⁷, “[...] fatores ambientais podem incluir o uso de recursos naturais, emissões de carbono, eficiência energética, poluição e iniciativas de sustentabilidade”, evitando ou reduzindo os impactos no meio ambiente, e logo constituem exemplos que compõem o pilar ambiental das estratégias empresariais de sustentabilidade. Neste sentido, Ricardo Voltolini (2021) destaca que a sustentabilidade ambiental começa com a compreensão do impacto das atividades humanas no meio ambiente. Segundo ele, investir em estratégias de longo prazo e gerenciamento de riscos é essencial para contribuir para uma sociedade mais justa e próspera.

b) Pilar Social

Neste pilar são colocadas as questões sociais que incluem saúde, diversidade e treinamento da força de trabalho, bem como direitos humanos e envolvimento comunitário. Espera-se, assim, que a empresa cumpra sua função social, na medida que gerem valor intelectual, social, físico, emocional, ecológico e ético para todos os seus *stakeholders* e não só para si. Assim explicam os autores Rafael Issa e Cristiano Mazon (2022, p. 38):

A função social, na seara empresarial, é interpretada como uma responsabilidade social corporativa. A legitimidade da direção geral dos negócios passa a não decorrer tão só da propriedade acionária, mas advir do propósito de servir à coletividade. A tônica da companhia não deverá ser pautada única e exclusivamente pela busca do lucro. As decisões empresariais deverão ser levadas a efeito a partir de substratos éticos e considerando os interesses públicos envolvidos. Para tanto, impõe-se que todas as partes interessadas no processo decisório da empresa tomem assento e dela ativamente participem. A visão hodierna, com efeito, é mais abrangente, por incluir não somente os denominados *shareholders*, compostos pelos sócios e acionistas (majoritários e minoritários), mas também os *stakeholders*, que compreendem os trabalhadores, os consumidores, os fornecedores, os credores, bem como toda a comunidade diretamente envolvida.

c) Pilar de Governança

A governança corporativa envolve práticas inclusivas e responsáveis que promovem o desenvolvimento sustentável e atraem investidores. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023, p. 17):

⁷ Organização fundada em 1961 que contempla mais de 80% do comércio mundial cuja sede fica em Paris, França. **OECD**. Disponível em: <https://www.oecd.org/about/>. Acesso em 24/10/2022.

A governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelos quais as organizações são dirigidas e monitoradas, com o objetivo de gerar valor sustentável para a organização, seus acionistas e a sociedade em geral. Esse sistema orienta as ações dos agentes de governança e de outros indivíduos dentro de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e o meio ambiente.

Além disso, a especialista Mônica Bressan (2022) ressalta que agir de forma responsável melhora a reputação da empresa e fortalece a confiança com sócios e partes interessadas:

Ao atuar de forma responsável, a empresa está garantindo o desenvolvimento sustentável do meio e das pessoas com que se relaciona e, também, de si mesma, uma vez que melhorará a sua reputação perante seus sócios e partes interessadas.

2.1 A IMPLEMENTAÇÃO DE MÉTRICAS ESG COMO DESAFIO

O grande desafio da política ESG tem sido a implementação de métricas padronizadas, que avaliem os parâmetros ESG utilizados nas diferentes organizações de forma isenta e transparente, já que para cada setor econômico há contextos específicos e peculiares, que são um obstáculo à uniformização. Jana Brito aponta para essas dificuldades e destaca que a qualidade das informações depende do sucesso nos processos de diagnóstico, avaliação e publicação de resultados de qualquer métrica (Brito; Oliveira, 2021, p.242):

Entre a necessidade de métricas mais gerais e a adesão a objetivos específicos, é possível perceber que a demanda social por informações sobre a forma como empresas estão utilizando suas mais diferentes formas de capital [...] resultou em uma proliferação de relatórios, dados e classificações que se propõe a sistematizar da melhor maneira as informações relacionadas a ESG.

Fato é que a adoção de políticas ESG pode levar a mudanças positivas na sociedade, como a redução de desigualdades e a melhoria na governança corporativa. Adotada em 2015, a Agenda 2030 da ONU e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são alinhados com os princípios de ESG, visando a sustentabilidade do planeta e práticas empresariais responsáveis.

Somado a isso, um estudo feito em 2019 pela Accenture com o Pacto Global mais de mil CEOs revelou que 99% dos líderes de grandes empresas veem a sustentabilidade como importante para o futuro dos negócios (Voltolini, 2021, p.19-20). Os CEOs identificaram a valorização da marca, crescimento de receita, mitigação de risco e redução de custos operacionais como impactos da sustentabilidade. Logo, ESG representa um caminho para melhores retornos ajustados ao risco, menor

volatilidade das ações e melhoria na gestão da governança corporativa apesar das variações nas métricas e definições de comportamento socialmente desejável entre diferentes provedores de dados. Isto posto, pode-se concluir que a implementação de ESG nas empresas é fortemente reconhecido como essencial para o desenvolvimento sustentável das empresas e da sociedade.

3 O QUE MEDIAÇÃO E ESG TÊM EM COMUM: RESOLUÇÃO COLABORATIVA DE CONTROVÉRSIAS COM ECONOMIA DE RECURSOS E INOVAÇÃO

A conquista do sucesso e sustentabilidade a longo prazo de uma organização passa pela comunicação colaborativa e assertiva na satisfação das necessidades de seus clientes, fornecedores e colaboradores, justamente o objetivo perseguido pela mediação. E, assim sendo, ao usar a mediação para resolver disputas ESG, as empresas podem adotar uma abordagem proativa e participativa para enfrentar os desafios da sustentabilidade e incentivar a transparência e a responsabilidade em suas operações comerciais, tanto internas quanto externas à empresa.

Considera-se abaixo o fluxo da mediação no contexto ESG dentro das organizações:



Fonte: elaborado pela coautora Cecilia Mattar

No contexto do ESG, a mediação pode ser usada para resolver disputas entre organizações e partes interessadas, como no caso de comunidades afetadas pelas operações empresariais, grupos de defesa ambiental ou investidores preocupados com o impacto social e ambiental. O bom uso da mediação cria um fórum para que as partes discutam suas preocupações, compartilhem informações e negociem soluções mutuamente aceitáveis e possíveis. Esse processo pode ser mais rápido, menos dispendioso e mais colaborativo do que os procedimentos legais tradicionais, além de contar com o sigilo indispensável à promoção de um ambiente seguro para que a comunicação flua com efetividade. Nas palavras de Tatiana Heck e Luciana Bombino (2018, p.30)

A interdependência entre os conceitos pode ser aferida na assertiva de que a confidencialidade das informações dentro do processo de mediação é mais um elemento que influencia na construção de uma relação de confiança entre interessados e entre estes e o conciliador/mediador. Quando os interessados confiam que nada do que foi partilhado no procedimento de conciliação

poderá ser levado a público ou utilizado em outro processo em seu desfavor, sentem-se confortáveis para revelar informações relevantes sobre a controvérsia.

A presença do mediador é indispensável à confidencialidade do procedimento tal como reforça o Manual de Mediação Judicial do Conselho Nacional de Justiça (2016, p. 246):

Pelo princípio da confidencialidade, se estabelece que as informações constantes nas comunicações realizadas na autocomposição não poderão ser ventiladas fora desse processo, nem poderão ser apresentadas como prova no eventual julgamento do caso, nem em outros processos judiciais. Nesse sentido, o mediador não pode servir de testemunha acerca de fato relacionado com o seu ofício como facilitador de comunicações. Em regra, pode-se afirmar que a eficiência do mediador está relacionada à confiança que as partes depositam nele e à segurança de que alguns pontos debatidos em mediação não poderão ser utilizados como prova em um processo judicial. Sem poder coercitivo sobre as partes, o mediador depende da melhora da comunicação (se não de uma verdadeira construção de confiança) entre os disputantes. Portanto, a disposição de se expressar com franqueza é essencial à eficácia do processo, isso porque, para que as partes possam se comunicar com maior liberdade, há de ser garantido o sigilo profissional, para evitar o uso dessas informações em ulterior julgamento.

4 A CULTURA, O CONTEXTO E SUA RELAÇÃO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Para que exista ligação e compreensão entre as pessoas, é essencial a comunicação. É por meio dela que ocorre a troca de informações, permitindo a reflexão tanto de quem fala quanto de quem ouve. Foi graças a isso que a civilização progrediu e nesse sentido comunicar-se é um direito do ser humano. Fischer (1984, p. 42) assim resume:

Um direito expressa uma necessidade contínua, necessidade que – caso recusada ou amputada – afeta o próprio ser do sujeito. Os seres humanos não podem ser privados de seus direitos de viver e ainda existir; nem podem ser privados de seu direito de comunicar sem que se diminua sua dignidade humana e sem que se negue sua própria condição de humanidade.

As organizações sempre estiveram presentes no meio social, se desenvolvendo a partir dele e surgindo para atender às suas necessidades, o que as fez crescer e se multiplicar. Logo, a comunicação desempenha um papel crucial na interação entre as organizações e a sociedade, onde o indivíduo é a representação mais singular. Dessa forma, é possível afirmar que a cultura organizacional impacta o ambiente social em que está inserida, conhecido como contexto, e, por sua vez, o meio social influencia a cultura organizacional, já que a organização é formada por pessoas que trazem consigo suas experiências, crenças e valores, ou seja, sua própria cultura. Segundo Marlene Marchiori (2006; p.16):

A única forma efetiva de modificar uma organização é por meio de sua cultura.

Sua sedimentação está ligada ao processo de conhecimento e relacionamento por intermédio da construção de significados. Se os profissionais de Relações Públicas buscam efetivar uma rede de relacionamentos, devem, para tanto, conhecer em profundidade seus públicos, pois não há como obter sucesso se não estiverem inseridos no contexto da cultura organizacional. **É preciso conexão entre cultura, prática social e os aspectos emocionais que conduzem a vida das pessoas nas organizações. É preciso existir um entendimento, uma visão que o indivíduo compartilhe para que ele possa encontrar sentido em sua trajetória organizacional.** (grifo nosso)

O impacto da organização na sociedade e dos indivíduos na organização é a base para entender como o alinhamento da comunicação pode ser um instrumento efetivo de mudança de comportamento e alinhamento valores, missão e visão de uma organização. Nas palavras da doutrina (Kunsch; Oliveira; 2009; p. 70):

A sociedade necessita imprescindivelmente da comunicação, tanto nos meios quanto de toda a convergência midiática. Somente com a comunicação será possível conscientizar a população em geral, os governos, a iniciativa privada e os segmentos representativos da sociedade civil de que o atendimento às necessidades e aspirações do presente, sem comprometer a possibilidade de atendê-las no futuro, é uma tarefa de toda a sociedade mundial e não só de uma pessoa, de uma só organização e de um só país.

Uma das grandes vantagens da comunicação eficaz no âmbito ESG é a possibilidade de auxiliar as empresas a compreender melhor as necessidades e preocupações dos seus investidores, funcionários, fornecedores, clientes e reguladores. Empresas que dialogam regularmente com seus funcionários têm mais chance de entender o que os motiva e o que eles esperam de seus empregadores em termos de sustentabilidade. Esse *feedback* pode ser valioso para moldar a estratégia ESG de uma empresa e garantir que ela seja relevante para as pessoas que mais importam. É um círculo virtuoso que se retroalimenta.

No entanto, a comunicação em torno de iniciativas ESG não é apenas dizer às pessoas o que uma organização está fazendo; trata-se também de ouvir e responder às suas preocupações. As empresas que atendem às necessidades de seus *stakeholders* têm maior probabilidade de construir confiança e credibilidade, o que pode ser fundamental para moldar a opinião pública e influenciar seu comportamento. Para ser efetiva, a comunicação ESG também deve ser consistente, transparente e confiável. As empresas devem se comunicar regularmente sobre suas iniciativas ESG, tanto interna quanto externamente, e devem ser transparentes sobre seus progressos e desafios.

É também fundamental assegurar que a comunicação ESG seja embasada em provas concretas. É desaconselhável que as empresas façam declarações

exageradas ou promessas que não possam ser cumpridas. Ao invés disso, é mais apropriado que se concentrem em oferecer informações verídicas e precisas sobre suas ações e conquistas nos relatórios anuais. Em suma, torna-se claro que a comunicação desempenha um papel vital nas estratégias ESG, já que auxilia as organizações não apenas a atender às necessidades e preocupações dos *stakeholders*, mas também a gerar confiança neles e, por conseguinte, atrair e reter talentos, resultando em melhorias financeiras⁸.

5 IMPORTÂNCIA DO ASPECTO HUMANO NA MEDIAÇÃO E NAS PRÁTICAS ESG

O aspecto humano permeia a sociedade atual, especialmente depois da pandemia da Covid-19. Os relacionamentos humanos são essenciais no processo de mediação e nas práticas ESG. Compreender as pessoas e comunidades envolvidas torna-se fundamental para encontrar soluções mutuamente aceitáveis para questões complexas. A mediação é baseada na premissa de que as partes podem chegar a uma resolução desejável, mesmo com pontos de vista e interesses diferentes. O mediador deve ter uma compreensão profunda da dimensão humana da controvérsia, incluindo fatores emocionais, psicológicos e culturais. Já o ESG se concentra no impacto das atividades das organizações no meio ambiente, na sociedade e na governança. Para isso, é necessário compreender as pessoas e comunidades afetadas e considerar fatores culturais, sociais e ambientais relevantes. Assim, é fundamental adotar uma abordagem centrada no ser humano para garantir soluções eficazes, sustentáveis, equitativas e duradouras⁹.

5.1 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA, MEDIAÇÃO E ESG

A liderança, a mediação e o ESG são elementos fundamentais para organizações bem-sucedidas e sustentáveis, e estão interligados de diversas maneiras, pois cada um desempenha um papel único na construção do futuro das

⁸ Nesse sentido ver: <https://morcone.com.br/2023/12/13/desempenho-financeiro-sustentabilidade-empresarial/#:~:text=Dados%20fornecidos%20pela%20MSCI%20ESG,%2C14%25%20do%20mercado%20geral>. Acesso em 08/02/2024.

⁹ Note o exemplo da Diretiva de *Due Diligence* de Sustentabilidade Corporativa, apelidada de CS3D, aprovada pela União Europeia na qual entre 2027 e 2029, empresas com faturamento acima de € 450 Mi e que fizerem negócios com qualquer um dos 27 países da UE deverão provar que seus fornecedores respeitam normas de direitos humanos e estão ligadas à proteção do meio ambiente, sob pena de multa de até 5% da sua receita (Disponível <https://capitalreset.uol.com.br/regulacao/ue-aprova-mais-uma-lei-esg-que-tera-reflexos-no-brasil/>. Acesso em: 08 jul. 2024)

organizações e comunidades, buscando gerar mudanças positivas. A liderança é o processo de orientar e motivar indivíduos ou grupos para alcançar um objetivo em comum. Líderes eficazes possuem a habilidade de inspirar e motivar, criando uma visão para o futuro e unindo pessoas para trabalhar em prol de um propósito compartilhado. De acordo com Mônica Bhenke (2020, p.147):

[...] a liderança consiste na técnica de influenciar os outros em decorrência do seu poder e capacidade, por meio do diálogo, dos exemplos e das atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipe de acordo com os seus conceitos.

Em relação ao ESG, os líderes competentes possuem a habilidade de estabelecer uma cultura de sustentabilidade e motivar suas organizações a tomar medidas para enfrentar os desafios ambientais, sociais e de governança puljantes do nosso tempo. E isso é um peculiar desafio, como Beatriz Braga e outros (2022, p.51) comentam:

A intervenção cultural pode ser especialmente desafiadora, uma vez que a cultura organizacional reflete a história e os valores mais profundos da organização e tem forte caráter inercial. O ponto de partida costuma ser um inventário dos traços ou comportamentos que se deseja mudar, em um processo coletivo de reflexão. O passo seguinte é identificar a transformação desejada para cada um desses traços e comportamentos. Finalmente, devem ser listadas as ações de comunicação e sustentação para disseminar e viabilizar as mudanças pretendidas.

A mediação é um procedimento que pode ser utilizado pela liderança para promover mudanças em direção à sustentabilidade ESG. Nesse sentido, é fundamental que o líder tenha a capacidade de construir confiança e ajudar os participantes a encontrar uma solução que atenda às necessidades e interesses de todos.

Portanto, a relação entre liderança e mediação é essencial, já que líderes eficazes são capazes de reunir as pessoas para resolver disputas e encontrar soluções sustentáveis e equitativas. Com isso, é possível promover mudanças positivas e alcançar a sustentabilidade ESG de forma efetiva. Nas palavras de Rennan Oliveira (2021, p.24):

Portanto, o sucesso de uma organização depende, em grande medida, de atender às necessidades, desejos e expectativas das pessoas que fazem parte dela. Assim, alinhar os objetivos pessoais dos seus membros com o desempenho almejado é um dos principais desafios enfrentados pelos líderes.

No entanto, os líderes podem ser tendenciosos, pois têm interesse em alcançar um resultado específico, o que pode prejudicar a construção da confiança necessária para que a solução do conflito seja autoimplicativa e autorresponsável por

parte dos envolvidos. Por outro lado, o mediador pode auxiliar essas lideranças a construir uma ponte de diálogo. Trabalhando juntos, líderes e mediadores podem ajudar as organizações e suas comunidades a enfrentar os desafios mais urgentes e criar mudanças positivas.

Desta maneira, na implementação das práticas ESG, a liderança e a mediação são dois componentes críticos. Os líderes identificam os pontos de conflito e os mediadores trabalham para superá-los, sendo, portanto, funções complementares.

Liderança, mediação e ESG são componentes cruciais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Com a ajuda de mediadores, os líderes dentro das organizações podem criar mudanças positivas duradouras, enfrentar os obstáculos mais desafiadores e garantir que suas ações estejam alinhadas com as necessidades e interesses das pessoas e comunidades impactadas. Seja por meio de uma liderança inspiradora, uma resolução eficaz de disputas ou o compromisso com o ESG, esses três componentes podem ajudar organizações e comunidades a construir um futuro melhor.

5.2 UMA POSSIBILIDADE DE MEDIAÇÃO NO COMPLIANCE

Como mencionado, a mediação é um procedimento que pode auxiliar empresas e pessoas a evitar ou resolver conflitos e encontrar soluções que sejam aceitáveis para todas as partes envolvidas. No âmbito do compliance, a mediação pode ser uma ferramenta eficiente para assegurar que as organizações estejam em conformidade com suas responsabilidades e cumpram com as leis, regulamentos e padrões aplicáveis às suas atividades. Como comenta Marcella Blok (2017, p.20):

Neste contexto, para Blanco Cordero, *compliance* refere-se à realização de uma obrigação normativa. O cumprimento dos marcos regulatórios torna-se importante não apenas para evitar responsabilidades na seara administrativa, mas também para a proteção da imputação civil e criminal. A observância das normas de cuidado – através de um sistema de *compliance* estruturado – é o instrumento que assegura a proteção da empresa e de seus dirigentes da prática de delitos e da colaboração com agentes criminosos, minimizando os riscos de responsabilidade penal e de desgastes perante a opinião pública. Em linhas gerais, programas de *compliance* têm por escopo o fomento de agir de acordo com diretrizes, regras e regulamentos inerentes aos processos das empresas.

Exemplificando, em uma empresa cujo *compliance* é tema delicado e desafiador pois a dinâmica das leis, regulamentos e padrões estão em constante evolução, manter-se em conformidade torna-se uma tarefa cada vez mais complexa

e demorada. Além disso, há uma expectativa para que se cumpra todas as obrigações legais tendo em vista que qualquer deslize pode resultar em sérias consequências para a empresa e seus *stakeholders*.

A mediação promove transparência e confidencialidade, ajudando as organizações a cumprir suas responsabilidades de forma eficiente e em conformidade com as leis. Oferecendo um ambiente confidencial, o mediador estabelece confiança entre os participantes, permitindo a livre expressão e busca de soluções. Um exemplo é reunir líderes de cada área da empresa para discutir normas de conformidade violadas e buscar ajustes alinhados com as metas ESG da empresa. Nesse contexto complexo, a mediação se destaca como uma ferramenta inovadora e eficaz para lidar com questões de conformidade de forma ágil e eficiente. Em vez de adotar medidas punitivas de imediato, a empresa pode usar a mediação para resolver disputas e encontrar soluções que atendam às necessidades de todas as partes envolvidas.

Assim, ao enfrentar questões de interpretação de regulamentos ou implementação de programas de compliance, a empresa recorreria a um profissional neutro e imparcial evitando longos e desgastantes confrontos legais, promoveria uma cultura de resolução de conflitos de forma pacífica e colaborativa em consonância com ODS 16 da ONU. Logo, a mediação não apenas ajudaria a empresa a cumprir suas obrigações legais, mas também a fortaleceria suas relações com funcionários, clientes, acionistas e o meio ambiente.

6 A MEDIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DA PRÁTICA ESG

Diante dos argumentos e fatos apresentados, é possível inferir que a mediação se mostra como uma ferramenta significativa na implementação de práticas ESG. Inicialmente, ela atua na resolução de conflitos internos e externos nas organizações, abordando divergências entre departamentos, equipes e iniciativas de sustentabilidade. Ao reunir todas as partes envolvidas para discutir e negociar soluções, a mediação contribui para a resolução eficaz e oportuna de controvérsias, promovendo benefícios para todos os envolvidos. Além disso, é eficaz na resolução de disputas entre empresas e partes interessadas em questões ESG, como impacto ambiental e práticas trabalhistas.

Em segundo lugar, a mediação facilita a comunicação e promove a colaboração dentro das organizações em questões ESG. Ao disponibilizar um facilitador neutro terceirizado, o processo de mediação cria um ambiente inclusivo e

aberto para que todas as partes expressem suas preocupações e perspectivas, trabalhando juntas para encontrar soluções.

Um terceiro aspecto relevante é o engajamento das partes interessadas por meio da mediação, que proporciona um ambiente colaborativo e seguro para expressar preocupações e expectativas, direcionando a empresa para respostas adequadas a cada desafio apresentado, permitindo a abertura de novos caminhos e soluções por meio da troca de experiências e perspectivas.

Por fim, a mediação melhora o alinhamento e o desempenho ESG ao resolver disputas e promover a colaboração, resultando em benefícios para o meio ambiente, a sociedade e o desempenho financeiro das empresas. Dessa forma, a mediação se destaca como uma ferramenta valiosa para o engajamento das pessoas nas práticas de ESG, impulsionando mudanças positivas nesse cenário (D'Angelo, 2023).

A seguir ressalta-se como a mediação pode impactar positivamente cada pilar da política ESG nas organizações.

6.1 IMPACTO DA MEDIAÇÃO NOS PILARES ESG – EXEMPLOS DE CASOS DE SUCESSO

6.1.1 Impacto no pilar meio ambiente

O. Brasil enfrenta constantes pressões de governos e organismos internacionais para assumir compromissos relacionados à sustentabilidade ambiental, especialmente por conter a maior extensão territorial da floresta amazônica e ser grande produtor e exportador de produtos agrícolas e recursos naturais¹⁰. Segundo Cassiano Mazon e Rafael Issa (2022, p.44):

A letra 'E' consubstancia-se na análise de assuntos ambientais, que envolvem inúmeros desafios, relacionados aos desmatamentos, às queimadas, à extinção da biodiversidade, à poluição, às mudanças climáticas, entre outras. As empresas deverão assumir um compromisso com a agricultura, a pecuária e a indústria sustentáveis, produzindo e utilizando energia limpa e renovável, com descarte adequado dos resíduos gerados, incentivando a reciclagem e o reaproveitamento dos subprodutos, e agindo em prol da integridade do sistema climático. E todas estas demandas requerem uma abordagem preventiva e proativa, com responsabilidade, uma vez que estão em jogo a vida, a saúde e o bem-estar de toda a humanidade.

Pode-se resumir o impacto da estrutura ESG no paradigma ambiental das organizações da seguinte forma: (i) incentiva as empresas a mudar seu foco, priorizando questões ambientais e considerando o impacto de suas atividades no meio

¹⁰ Disponível em: <https://veja.abril.com.br/insights-list/a-nova-face-dos-negocios-o-impacto-do-esg-no-ambiente-empresarial-no-consumo-e-nas-financas>. Acesso em: 01 Jul 2024.

ambiente, levando-as a adotar práticas de negócios mais sustentáveis; (ii) por meio de índices, oferece um mecanismo de avaliação ambiental, aumentando a transparência e a responsabilidade por suas ações, pressionando as empresas a melhorar o desempenho ambiental e reduzir as emissões de carbono; (iii) estimula a sustentabilidade a longo prazo, reconhecendo que as empresas que priorizam a sustentabilidade ambiental serão mais duradouras, levando-as a adotar práticas de negócios mais responsáveis, com benefícios para o meio ambiente; (iv) promove considerações ambientais na tomada de decisão em todos os níveis da organização.

Assim, diante do aumento da preocupação com a repercussão da atividade humana no meio ambiente, há um reconhecimento crescente do papel das organizações na promoção de práticas sustentáveis e na redução de seu risco ambiental. A mediação pode desempenhar um papel crucial para auxiliar as organizações a lidar com essas questões e promover mudanças positivas dentro de um ambiente de diálogo seguro, inclusivo e assertivo. A exemplo, menciona-se o caso português do projeto MARGov (*Collaborative Governance of Marine Protected Areas*), no qual a mediação conseguiu implementar um parque que atendesse a todos os interesses dos *stakeholders* envolvidos (Caser et al. 2014, p.13):

Este projeto visou, por meio de técnicas e metodologias interativas inovadoras, passar de um reconhecimento efetivo dos conflitos existentes pelas partes ao seu debate, como forma negociada de conseguir construir consensos. A convicção, bem patente na literatura, era de que deste modo seria possível abordar os conflitos existentes de forma frontal e ultrapassar através de um diálogo seguro e alargado as dificuldades que restringiam uma co-gestão responsável e partilhada. Isto também permitiria o uso efetivo do conhecimento alargado existente, encorajando a fusão dos vários tipos: científico, local, cultural etc. O modelo desenvolvido defende a partilha das responsabilidades entre *stakeholders*, nomeadamente em áreas de habitats costeiros e pesca artesanal.

Neste caso, conflitos entre entidades governamentais e comunidades locais acerca do impacto de suas atividades no meio ambiente foram solucionados ao longo de um projeto de três anos, de 2008 a 2011, por meio da mediação. Ao oferecer um ambiente seguro e imparcial para discussões e negociações, a mediação pode contribuir para a construção de confiança, estimular a cooperação e alcançar resultados mais positivos para todas as partes envolvidas. Como comentam as mediadoras que analisaram o projeto (Caser et al. 2014, p.14):

No seu todo, o MARGov visou facilitar a construção de sinergias por meio de processo participativo que criasse plataformas de diálogo, permitindo aos *stakeholders* usufruir de espaços seguros e construtivos para as várias partes. Os *stakeholders* envolvidos provinham majoritariamente da Administração Pública (com responsabilidades e competências na área),

utilizadores diretos da AMP e outros interessados, incluindo as áreas circundantes. O objetivo final foi convergir num modelo de governança capaz de responder adequadamente ao contexto local. O modelo de governança colaborativa construído durante os três anos do projeto (de setembro de 2008 a dezembro de 2011) atingiu o seu “apogeu” com a construção coletiva de um modelo de co-gestão que acaba por ser consensualizado por todos.

Uma vantagem significativa da mediação em questões ambientais nas organizações é a capacidade de promover transparência e responsabilidade. As empresas devem ser transparentes sobre o impacto ambiental de suas operações e assumir a responsabilidade por quaisquer efeitos negativos. A mediação facilita esse processo, proporcionando um espaço para diálogo e negociação com outras partes interessadas. Isso incentiva as empresas a serem mais abertas e receptivas às necessidades e preocupações de seus diversos *stakeholders* externos, bem como estimula as empresas a adotarem uma postura mais proativa em relação às questões ambientais. Ao facilitar a cooperação e colaboração entre as empresas e seus *stakeholders*, a mediação auxilia as empresas a identificarem e implementarem práticas sustentáveis que beneficiam tanto seus negócios quanto o meio ambiente. Elas podem, por exemplo, ser motivadas a incorporar fontes de energia renovável, adotar processos de fabricação ecologicamente responsáveis ou participar de iniciativas de sustentabilidade ambiental. Como explica Rogério Portanova (2000; p.242):

Nesse sentido, a superação da crise ambiental implica não apenas conciliar o desenvolvimento econômico-social com a proteção do meio ambiente, isto é, garantir o chamado desenvolvimento sustentável, mas, sobretudo, promover uma verdadeira mudança de atitude da civilização e dos seus hábitos predatórios que comprometem não só o futuro das próximas gerações, mas o próprio equilíbrio do planeta.

Assim, a mediação desempenha um papel essencial na promoção da sustentabilidade ambiental através da educação e conscientização. Ao proporcionar um ambiente para discussões e negociações, a mediação ajuda a aumentar a consciência sobre o impacto ambiental das organizações e a aprimorar a compreensão desses efeitos entre os participantes. Esse processo é fundamental para impulsionar mudanças positivas e incentivar a sustentabilidade, tanto no contexto empresarial quanto na sociedade em geral. Como ilustração, cita-se a empresa estatal Petrobras, relatos nos Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, por Cassiano Mazon e Rafael Issa (2022; p. 48):

Com efeito, as atividades empreendidas pela Petrobras, sobretudo as relacionadas à prospecção de petróleo e à exploração de gás natural, causam

substanciais mudanças nos modos de vida da comunidade diretamente atingida, gerando impactos negativos na saúde, no bem-estar, na autoestima e até mesmo nas aspirações das pessoas envolvidas.

Nota-se a existência de um permanente conflito de uso do espaço marítimo e terrestre, havendo restrições de circulação nas áreas destinadas às instalações de dutos, ruídos excessivos, bem como riscos de vazamento de óleo, que não raro impactam significativamente o meio ambiente, **vindo a atingir, por exemplo, a pesca artesanal, principal meio de vida das comunidades locais ribeirinhas.**[...]

Todos os impactos negativos decorrentes das atividades realizadas na região das comunidades tradicionais deverão ser minimizados, por intermédio de práticas coordenadas de conservação ambiental, uso sustentável dos recursos naturais, preservação da biodiversidade, educação ecológica, bem como da concessão de autonomia e respeito aos povos indígenas, **não sem reforçar os vínculos de aproximação e de confiança com a comunidade, por intermédio do diálogo permanente, da transparência e coerência das ações planejadas**, sem jamais afastar o discurso da prática, sob pena de o valor 'ESG' transformar-se em *ESGwashing*. (grifos nossos)

6.1.2 Impacto no pilar social

O ESG, como estratégia para avaliar e gerir empresas, representa uma mudança no paradigma social de várias formas: (i) amplia a concepção de valor para além do desempenho financeiro, reconhecendo que o impacto de uma empresa na sociedade e no meio ambiente é um elemento crucial de seu valor global e de sustentabilidade a longo prazo; (ii) promove uma maior integração das organizações com seu entorno, uma vez que são encorajadas a se envolver e considerar as perspectivas das partes interessadas sobre questões ESG, o que pode resultar em práticas de negócios mais transparentes e responsáveis; (iii) enfatiza a importância do valor de uma organização a longo prazo, reconhecendo que empresas que priorizam os fatores ESG provavelmente serão mais sustentáveis, levando a práticas de negócios mais responsáveis e melhores resultados para a sociedade e o meio ambiente, indo além do lucro a curto prazo; (iv) estimula uma maior responsabilidade das empresas, seja pelo aumento do monitoramento social a que estão sujeitas ou pela transparência em suas ações empresariais, o que, em última análise, tende a gerar mudanças positivas na sociedade e no meio ambiente (Manpowergroup, 2023).

Ao ser utilizada como ferramenta para lidar com o impacto social das organizações, a mediação destaca-se pela capacidade de resolver conflitos entre as empresas e as comunidades afetadas. Disputas como as envolvendo mineradoras e comunidades locais sobre direitos de terra, ou fabricantes e trabalhadores em relação a práticas trabalhistas, podem ser resolvidas por meio desse método. Ao oferecer um

ambiente seguro e imparcial para diálogos e negociações, a mediação promove a confiança, incentiva a colaboração e alcança resultados mais favoráveis para todos os envolvidos. Essa abordagem pode atrair investimentos de forma mais eficiente do que o convencional. Um exemplo é a empresa Suzano, reconhecida como "Melhores em ESG 2022" por incorporar em seu propósito e relatório anual de 2021 os "Compromissos de Renovar a Vida" - um conjunto de 15 metas de longo prazo alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Na esfera social, elencam-se os seguintes objetivos da empresa:

✓ Diminuir a pobreza:

A Suzano entende que tem um importante papel a exercer não só no apoio ao desenvolvimento econômico, mas também na promoção de transformação social nos mais de 200 municípios em que está presente. É por isso que, em conjunto com organizações da sociedade civil e demais atores dessas localidades, criamos programas de geração de renda e buscamos influenciar processos e políticas públicas, fortalecendo negócios locais sustentáveis que fazem parte da cultura de cada região¹¹.

✓ Aumentar a educação:

Aumentar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) em 40% em todos municípios prioritários até 2030¹².

✓ Promover diversidade, equidade e inclusão:

Alcançar 30% de mulheres em cargos de liderança (gerência funcional e acima) - 15,8% a 30% - até 2025. Alcançar 30% de pessoas negras em cargos de liderança (gerência funcional e acima) - de 18,7% a 30% até 2025. Garantir 100% de ambiente inclusivo para pessoas LGBTQIAP+² - de 92,4% a 100% até 2025. Garantir 100% de acessibilidade em áreas comuns das Unidades Suzano para pessoas com deficiência - de 38,2% a 100% até 2025. Garantir ambiente 100% inclusivo às pessoas com deficiência - de 91,8% a 100% até 2025¹³.

O principal motivo pelo qual a Suzano (Adachi, 2021) estabeleceu essas metas ambiciosas e comprometidas como parte do pilar social do ESG foi para fortalecer sua relação com os investidores, atraindo financiamento a um custo mais baixo no mercado para garantir a continuidade de suas operações a longo prazo. Em 28 de junho de 2021, a empresa obteve US\$1 bilhão de investidores, sendo que 62% deles tinham interesse no compromisso ESG, como demonstra-se a seguir:

A Suzano acaba de fechar uma nova captação externa com apelo ESG, no valor de US\$1 bilhão, desta vez também com um compromisso social: as metas estão atreladas à diversidade de gênero na liderança e à economia de água.

No segundo semestre do ano passado, a companhia foi pioneira no país na

¹¹ Cf. **CENTRAL DE SUSTENTABILIDADE SUZANO**. Disponível em: <http://centraldesustentabilidade.suzano.com.br/sustentabilidade-na-suzano/compromissos-para-renovar-a-vida/diminuir-a-pobreza/>. Acesso em 15/02/2023.

¹² *Idem*.

¹³ *Ibidem*.

emissão de títulos de dívida atrelados a metas de sustentabilidade, ou *sustainability-linked bonds* (SLB).

Com essa nova operação, 37% da dívida total da fabricante de celulose e papel passa a ser em instrumentos ESG. O indicador estava em 30% antes da captação e era de apenas 9% ao fim de 2019.[...]

A demanda total foi de US\$3,5 bilhões e, segundo o executivo, 62% dos papéis foram vendidos a investidores com foco em ESG (na emissão de SLB do ano passado, o percentual ficou em 53%).[...]

A segunda meta atrelada ao SLB prevê atingir 30% de mulheres na liderança da empresa até 2025, o que inclui gerência, gerência-executiva, diretoria, diretoria- executiva e o cargo de CEO.

Ao comentar os avanços obtidos em 2020 na agenda ESG de longo prazo, na última sexta, a Suzano mostrou que no quesito diversidade, a inclusão de mulheres na liderança tem avançado – de 16% em 2019 para 19% no ano passado – e reconheceu que a dificuldade maior está na inclusão de negros na liderança. O percentual caiu de 22% para 20% de um ano para o outro. (grifos nossos)

Neste exemplo, destaca-se outro benefício significativo da mediação na abordagem do impacto social das organizações: a capacidade de promover transparência e responsabilidade. As empresas têm o dever de serem transparentes sobre os impactos sociais e ambientais de suas operações, assumindo a responsabilidade por eventuais impactos negativos. Isso resulta em consistência e comprometimento com as informações da empresa acessíveis a todos, gerando confiança para investimentos. A Suzano assumiu o seguinte compromisso (Adachi, 2021):

Se falhar em cumprir a meta de diversidade, a empresa terá que pagar 12,5 pontos básicos a mais de juro ao ano a partir de 2026. Se não cumprir o compromisso intermediário de economia de água em 2026, também haverá aumento de 12,5 pontos a partir de 2027 e até o vencimento do papel, em 2032.

Assim, ao agir de maneira transparente e promover a participação de todos na consecução das metas ESG, a empresa atende às necessidades e preocupações das partes interessadas, utilizando a mediação como uma ferramenta para essa abordagem. Através de um diálogo construtivo, o mediador pode auxiliar as organizações a serem mais transparentes e responsáveis, oferecendo um espaço para discussões e negociações entre os *stakeholders* internos das organizações. Nesse contexto, a empresa Suzano destaca a importância do diálogo, conforme trecho abaixo.

A partir dos nossos Compromissos para Renovar a Vida, ampliamos o nosso papel na cadeia de valor e na sociedade para promover mudanças significativas na forma como produzimos, consumimos e nos relacionamos com o mundo hoje, contribuindo com uma economia regenerativa. Esses compromissos direcionam nossos esforços para a renovação da vida, das pessoas e do planeta. Diante da complexidade dos desafios do mundo atual, **construímos a nossa estratégia de sustentabilidade de forma colaborativa, considerando a visão de centenas de pessoas de**

diferentes públicos de relacionamento. E então assumimos essas 15 metas alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)¹⁴. (grifo nosso)

Por meio desse exemplo chega-se à conclusão de que o diálogo colaborativo incentiva as organizações a adotarem práticas sustentáveis e uma abordagem mais proativa em relação ao impacto social, trazendo benefícios tanto para seus negócios quanto para as comunidades. Isso ocorre por meio da educação e conscientização, ao promover um ambiente de discussão, negociação e compreensão desses impactos entre as partes interessadas, o que auxilia a impulsionar mudanças positivas e promover a sustentabilidade, tanto no meio empresarial quanto na sociedade em geral.

6.1.3 Impacto no pilar governança

O ESG altera o enfoque da governança dos sócios para todas as partes interessadas, reconhecendo que as empresas possuem um conjunto mais abrangente de responsabilidades com o meio ambiente e a sociedade, e que uma boa governança implica em levar em conta essas responsabilidades ao tomar decisões. Uma outra característica da estratégia ESG é a mudança na orientação de longo prazo na governança. Em vez de se concentrar apenas no desempenho financeiro de curto prazo, o ESG reconhece que as empresas também devem considerar os impactos de longo prazo de suas ações no meio ambiente e na sociedade, assim como a sustentabilidade de longo prazo de seus negócios. Como comenta a doutrina (Eccles *et al* 2014, p. 2856):

As empresas de alta sustentabilidade, por outro lado, não apenas prestam atenção às externalidades, mas, na verdade, tais empresas **são caracterizadas por mecanismos de governança distintos que envolvem diretamente o conselho em questões de sustentabilidade e vinculam a remuneração executiva a objetivos de sustentabilidade**; um nível muito mais alto e mais profundo de engajamento das partes interessadas, juntamente com mecanismos para torná-lo o mais eficaz possível, incluindo relatórios; um horizonte de tempo mais longo em suas comunicações externas, que é correspondido por uma proporção maior de investidores de longo prazo; **maior atenção a medidas não financeiras em relação aos funcionários**; **uma ênfase maior em padrões ambientais e sociais externos para selecionar, monitorar e medir o desempenho de seus fornecedores**; e um nível mais alto de transparência em sua divulgação de informações não financeiras (tradução livre)(grifo nosso)

Ao requerer que as empresas divulguem informações sobre seu impacto

¹⁴ *Bidem*.

ambiental, social e práticas de governança, a abordagem ESG promove transparência, engajamento e responsabilidade organizacional, incentivando a prestação de contas e uma tomada de decisão mais informada pelos líderes, levando em consideração as perspectivas e necessidades dos *stakeholders*. Assim, a mediação destaca-se como uma ferramenta essencial para aprimorar a governança organizacional, permitindo resolver conflitos de forma eficaz e rápida, promovendo a comunicação, colaboração e alinhamento dentro das organizações, especialmente em questões ESG. A mediação também contribui para melhorar as práticas de governança de forma mais ampla, impulsionando a cooperação, comunicação e alinhamento organizacional, resultando em decisões mais eficazes e resultados mais efetivos e perenes para todos os envolvidos na questão controversa, inclusive podendo proporcionar inovação nesses sentidos.

7 ESG COMO TRANSFORMAÇÃO SIGNIFICATIVA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Conforme mencionado, a estratégia ESG reconhece o impacto de uma organização no meio ambiente, na sociedade e em suas práticas de governança, sendo fundamental para seu sucesso e sustentabilidade a longo prazo. O ESG representa uma mudança de paradigma na avaliação e gestão empresarial, ampliando os fatores considerados nas decisões de investimento e negócios. Investidores e partes interessadas estão cada vez mais conscientes da importância do ESG e estão agindo para incorporar essas considerações em seus processos decisórios, significando transformação significativa na avaliação e gestão empresarial. O Banco UBS (Revista Exame, 2022) é um exemplo:

Pioneiro em diversos avanços relacionados com a sustentabilidade desde os anos de 1950, o UBS foi a primeira grande instituição financeira do mundo a tomar a decisão de tornar os investimentos ESG a solução preferida para clientes privados que investem globalmente, em 2020. O banco ocupa o primeiro lugar no ranking de quatro das principais agências de rating ESG do mundo (Sustainalytics, S&P, MSCI e CDP). E recebeu este ano o prêmio de Melhor Banco para Gestão de Patrimônio da América Latina, concedido pela revista Euromoney.

A presidente do UBS no Brasil e chefe da área de *Wealth Management* do banco para a América Latina, Sylvia Coutinho (Revista Exame, 2022), destaca: “Investimento ESG é diferente de filantropia. Você alinha sua carteira de ativos com os seus valores, mas sem abrir mão da rentabilidade.”

No mesmo artigo, afirma-se que a ONU estima que globalmente será

necessário investir entre US\$5 e US\$7 trilhões por ano para atingir os objetivos de desenvolvimento sustentável da ODS 2030, que incluem a meta de redução do aquecimento global, afirmando que os investimentos ESG são a forma que isso poderá ser alcançado. Adicionada a isso, há a informação obtida pela agência Bloomberg que a ESG já é um terço dos ativos sob gestão, sendo que, em 2021, emissões globais de títulos de dívida com selo ESG dobraram de tamanho em relação a 2020, totalizando US\$882,8 bilhões, segundo dados da S&P Global e da Reuters (Revista Exame, 2022).

No Brasil, a cifra é de US\$15,8 bilhões, sendo que o banco foi o mandatário de 176 emissões de dívida de empresas brasileiras, incluindo 23 transações relacionadas à preservação do meio ambiente, em 2021. Sua presidente afirma que (Revista Exame, 2022):

Muitas empresas brasileiras são líderes em ESG, globalmente. O país tem tudo para se transformar em uma potência em sustentabilidade e usar seus ativos verdes para obter um premium Brasil.

Ainda segundo Sylvia Coutinho, mulheres e pessoas nascidas entre 1981 e 1996 (*millennials*), que estão conquistando um maior poder econômico no mundo, estão dispostas a utilizar suas decisões de investimento como força transformadora do planeta pela proteção do meio ambiente e melhoria das condições de vida. Isso corrobora a pesquisa realizada por pesquisadores da Escola de Negócios Leonard Stern da Universidade de Nova York, revelando que investimentos ESG deram retorno em 59% a maior ou igual em relação às aplicações tradicionais (Revista Exame, 2022).

Pode-se concluir que o ESG é uma forma de atingir o desenvolvimento sustentável promovido pela agenda 2030 da ONU, trazendo uma nova maneira de gerir negócios, seja captando investimentos, seja melhorando a reputação da empresa no mercado.

CONCLUSÃO

O avanço da tecnologia mais recente, especialmente a virtual, introduziu novas ferramentas que, em conjunto com a globalização, estão alterando comportamentos em escala global e provocando mudanças em nosso cotidiano, especialmente no pós-Covid-19. Tais ferramentas impactam a maneira como cada indivíduo toma decisões e conduz sua vida, modificando as dinâmicas sociais, políticas e econômicas locais e influenciando o planeta como um todo.

Como discutido neste artigo, a implementação da estratégia ESG nas organizações visa minimizar os impactos no meio ambiente, contribuir para uma sociedade mais justa e responsável, e adotar os melhores processos de administração nas organizações que estão sendo impactadas por esse novo contexto. Isso porque a reputação das organizações, que atrai clientes e investidores, está cada vez mais associada às práticas ESG, à tradução de sustentabilidade para o universo organizacional. Alinhando-se com as metas propostas pela Organização das Nações Unidas na Agenda 2030, com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 sobre Paz, Justiça e Instituições Eficazes, como plano de ação para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir a paz e a prosperidade das pessoas, as organizações têm a oportunidade de buscar resoluções mais adequadas de seus conflitos e disputas no ambiente empresarial.

A mediação, como meio de alcançar a justiça por meio da prevenção e resolução de litígios e promover a comunicação produtiva entre as pessoas, é capaz de evitar custos e desgastes decorrentes de processos judiciais desnecessários e onerosos às organizações. Baseada na filosofia de resolução de conflitos de forma não adversarial, a mediação coaduna-se com uma abordagem mais humana e consciente na gestão de crises empresariais dentro do contexto de sustentabilidade, conhecido atualmente como políticas ESG. Logo, a postura de diálogo proposta pela mediação diante da implementação de práticas que buscam gerar impactos positivos nas áreas ambientais, sociais e de governança, também contribui para uma mudança de paradigma nas organizações ao investir no diálogo como forma de transformação cultural. Isso ocorre pela busca por profissionais colaborativos, que priorizem o coletivo ao invés do individual, que contribuam para o bem-estar no trabalho e por consequência diminuam taxas de *turn over* e aumentem a produtividade. Assim, o diálogo torna-se produtivo e aumenta a participação e comprometimento dos colaboradores, constroi um caminho sustentável na implementação da política ESG nas organizações brasileiras, sendo capaz de, dentre outros benefícios, atrair mais investidores que valorizam a construção de uma sociedade mais saudável, harmoniosa e justa para o futuro de todos e do planeta.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Vanessa. **Suzano capta US\$ 1 bi em dívida ESG com meta de mais mulheres na liderança e economia de água**. On-Line: Reset, 2021. Disponível em: <https://www.capitalreset.com/suzano-volta-a-captar-us-1-bi-em-divida-esg-com-meta-de-mais-mulheres-na-lideranca-e-economia-de-agua/>. Acesso em: 15 fev. 2024.
- ALMEIDA, Diogo; PANTOJA, Fernanda. Natureza da mediação de conflitos. *In*: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (coord.). **Mediação de conflitos**: para iniciantes, praticantes e docentes. 2. ed. revista, atualizada e ampliada. Salvador: Jus Podivm, 2019.
- AMCHAM, HUMANIZADAS. **O panorama do ESG no Brasil**. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F218829%2F1681514879Amcham_e_Hu_-_Relatrio_Pesquisa_Panorama_ESG_Brasil_2023.pdf. Acesso em: 15 fev. 2024.
- BHENKE, Mônica *apud* ENDO, Gustavo; PASCHOALOTTO, Marco Antônio; SILVA, Caio. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 14, n. 1, p. 146- 159, 2020, p. 147.
- BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei nº 12.846) e o Decreto-Lei nº 8.421/2015. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.
- BRAGA, Beatriz Maria; SANTIAGO, Cláudia; WOOD JR., Thomaz. Como implantar o local de trabalho digital. **GV Executivo**, v. 21, p. 48-55, 2022.
- BRITO, Jana. Preservação da biodiversidade e agenda ESG: quando os negócios fazem parte da solução. *In*: NASCIMENTO, Juliana Oliveira (coord.). **ESG: O cisne verde e o capitalismo de stakeholder**: a tríade regenerativa do futuro global. São Paulo: Revista dos Tribunais; Thomson Reuters Brasil, 2021. E-book.
- BUSH, Robert Baruch; FOLGER, Joseph. **The Promise of Mediation**: The Transformative Approach to Conflict. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- CAPELLETTI, Mauro. **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Sergio Antônio Fabris Editor, 2002.
- CASER, Ursula; CEBOLA, Cátia; VASCONCELOS, Lia. A confidencialidade em mediação ambiental. A sua aplicação ao Projeto MARGov em Portugal. **Revista La Trama**, Buenos Aires, n. 41, p. 13, maio 2014.
- COBB, Sarah. Empowerment and mediation: A narrative perspective. **Negotiation Journal**, v.9, n.3, p.245–259, 1993. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1993.tb00706.x> Acesso em: 15 fev. 2024.
- CONTIER, Ana Teresa; LOBO NETTO, Marcio. O pensamento narrativo e o pensamento paradigmático integrados. **Fênix – Revista de História e Estudos Culturais**, v. 04, ano IV, n. 1, p. 2, jan./fev./mar. 2007. Disponível em: www.revistafenix.pro.br. Acesso em: 15 fev. 2024.

COSTA, Edwaldo.; FERREZIN, Nataly Bueno. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 79-95, 2021, p. 83. DOI: 10.11606/issn.2176-1507.v24i2p79-95. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/187464>. Acesso em: 15 fev. 2024.

ECCLES, Robert; IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM George. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. **Management Science**, v.60, n. 11, p.2835–2857, nov. 2014.

D'ANGELO, Vanessa. **Como as organizações podem utilizar ferramentas de colaboração e colocar em prática os pilares ESG**. On-line: ABEINFO, 2023. Disponível em: <https://abeinfobrasil.com.br/como-as-organizacoes-podem-utilizar-ferramentas-de-Colaboracao-e-colocar-em-pratica-os-pilares-esg/>. Acesso em: 15 fev. 2024.

FISHER, Desmond. **O direito de comunicar**: expressão, informação e liberdade. São Paulo: Brasiliense, 1984.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

GARCIA, Juliana. **O papel da comunicação corporativa nas estratégias de ESG**. Portal da Comunicação, 2023. Disponível em: <https://portaldacomunicacao.com.br/2023/01/o-papel-da-comunicacao-corporativa-nas-estrategias-de-esg/>. Acesso em: 15 fev. 2024.

HECK, Tatiana; BOMBINO, Luciana Marques. Princípio da Confidencialidade e Princípio da Publicidade: incidência e limites sobre as tratativas conciliatórias na Administração Pública. **Revista da ASDM**, v. 4, n. 8, dez. 2018. Disponível em: <http://revista.esdm.com.br/index.php/esdm/article/view/84/78>. Acesso em: 15 fev. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo, SP: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2023.

ISSA, Rafael Hamze; MAZON, Cassiano. Adoção e Implementação das Práticas ESG (Environmental, Social and Governance) pelas Empresas Estatais. **Cadernos**, [S.l.], v. 1, n. 8, p. 35-52, jan. 2022. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/178>. Acesso em: 15 fev. 2024.

KRUGLIANSKAS, Mônica. **Diferença entre sustentabilidade e ESG**: esses conceitos são a mesma coisa? FIA, 2021. Disponível em: <https://progesa.fia.com.br/diferenca-entre-sustentabilidade-e-esg-esses-conceitos-sao-a-mesma-coisa/>. Acesso em: 15 fev. 2024.

MANPOWERGROUP. **Qual é o panorama do ESG hoje no Brasil?** On-Line: *Manpowergroup*, 2023. Disponível em: <https://blog.manpowergroup.com.br/panorama-esg-brasil>. Acesso em: 15 fev. 2024.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

ORTANOVA, Rogério. Direito ambiental constitucional. São Paulo: Malheiros, 2000.

SANDER, Frank. Future of ADR. In: Journal of Dispute Resolution. Issue 1, Article 5. University of Missouri School of Law Scholarship Repository, 2000.

UBS. Seis tendências para os investimentos ESG. Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/negocios/seis-tendencias-investimentos-esg/>. Acesso em 19/02/2023.

VOLTOLINI, Ricardo. Vamos falar de ESG? Provocações de um pioneiro em sustentabilidade empresarial. Belo Horizonte: Editora Voo, 2021. E-book.

WHITE, Michael; EPSTON, David. Narrative Means to Therapeutic Ends. New York: Norton, 1990