



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

A Percepção dos Colaboradores da PUC-Rio sobre as Práticas de ESG na Universidade

Herick da Silva de Souza

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2024.



Herick da Silva de Souza

A Percepção dos Colaboradores da PUC-Rio sobre as Práticas de ESG na Universidade

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao
curso de graduação em Administração da PUC- Rio
como requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Edmundo Eutrópio Coelho de Souza

Rio de Janeiro, novembro de 2024.

Agradecimentos

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, pelo apoio incondicional e por sempre me incentivarem ao longo desta jornada acadêmica. Sem o suporte e a motivação deles, este trabalho não seria possível.

Expresso minha profunda gratidão ao meu orientador, Prof. Edmundo Eutrópio, por sua orientação e paciência durante o desenvolvimento deste projeto. Sua dedicação e expertise foram essenciais para que eu pudesse expandir meus conhecimentos e aperfeiçoar esta pesquisa.

Agradeço também à PUC-Rio, pela oportunidade de estudar em uma instituição de excelência, onde tive acesso a recursos e experiências enriquecedoras.

Por fim, deixo registrado meu agradecimento a todos os entrevistados que gentilmente colaboraram com esta pesquisa, fornecendo dados e *insights* valiosos. A participação e disposição de cada um foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

"A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original." -
Albert Einstein

Resumo

Souza, Herick. A Percepção dos Colaboradores da PUC-Rio sobre as Práticas de ESG na Universidade. Rio de Janeiro, 2024. 22 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O trabalho intitulado 'A Percepção dos Colaboradores da PUC-Rio sobre as Práticas de ESG na Universidade' analisa como os colaboradores da PUC-Rio percebem as iniciativas de ESG (Ambiental, Social e Governança) da instituição. A pesquisa identifica avanços, como a valorização da coleta seletiva e dos projetos sociais, enquanto aponta expectativas de melhorias em diversidade, benefícios, participação nas decisões e transparência administrativa. Os resultados mostram que as práticas de ESG são bem vistas pelos colaboradores, mas também destacam uma necessidade de maior integração dessas iniciativas ao cotidiano da universidade. Conclui-se que, apesar dos avanços, há necessidade de equilibrar as demandas dos colaboradores com a governança da PUC-Rio.

Palavras- chave

Percepção dos colaboradores, ESG em instituições de ensino, Governança corporativa na educação, Coleta seletiva, Participação dos colaboradores.

Abstract

Souza, Herick. The Perception of PUC-Rio Employees on the University's ESG Practices. Rio de Janeiro, 2024. 22 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study, titled *The Perception of PUC-Rio Employees on the University's ESG Practices*, examines how PUC-Rio employees perceive the institution's ESG (Environmental, Social, and Governance) initiatives. The research identifies progress, such as the appreciation of recycling programs and social projects, while also highlighting expectations for improvements in diversity, benefits, decision-making participation, and administrative transparency. Results indicate that ESG practices are well-regarded by employees, yet underscore the need for greater integration of these initiatives into the university's daily operations. The study concludes that despite the advances, there is a need to balance employee demands with PUC-Rio's governance.

Key-words

Employee perception, ESG in educational institutions, Corporate governance in education, Recycling programs, Employee participation.

Sumário

1	Introdução	8
1.1.	Objetivo do estudo	10
1.2.	Objetivos intermediários do estudo	10
1.3.	Delimitação do estudo	10
1.4.	Relevância do estudo	11
2	Referencial Teórico	12
2.1.	Os pilares do ESG	12
2.2.	ESG em instituições de ensino superior	15
2.3.	<i>Greenwashing</i> e ESG: Uma Questão de Autenticidade	17
3	Metodologia	20
3.1.	Delineamento da Pesquisa	20
3.2.	Coleta de dados	20
3.3.	Análise de Dados	21
3.4.	Considerações Éticas	21
4	Apresentação e análise dos resultados	22
4.1.	Pilar Ambiental	22
4.2.	Pilar Social	24
4.3.	Pilar de Governança	25
4.4.	Impacto das Práticas ESG no Cotidiano dos colaboradores	27
5.	Conclusão	29
6.	Referências Bibliográficas	33

Lista de Tabelas

Tabela 1: Relação de entrevistados.....	13
---	----

1 Introdução

Em um mundo cada vez mais consciente da necessidade de **práticas sustentáveis e responsáveis, a Incorporação de Critérios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG)** pelas empresas se torna crucial para o sucesso e a competitividade. São esses os três pilares fundamentais que as empresas devem considerar ao avaliar seu desempenho e impacto no mundo: o impacto ambiental das operações, o relacionamento com partes interessadas e as práticas de governança corporativa.

Compreender as percepções e sentimentos dos colaboradores a respeito do ESG oferece conhecimento necessário para aprimorar as iniciativas empresariais, e também é capaz de motivá-los a se envolverem nas práticas, gerando resultados positivos para todos os envolvidos.

No contexto mundial, é interessante notar que um número significativo de empresas ao redor do mundo está investindo em práticas ESG. Segundo relatório da *Global Sustainable Investment Alliance (GSIA)*, referente ao ano de 2022, há 30,3 trilhões de dólares sendo investidos em ativos sustentáveis globalmente, com um aumento de 20% nos mercados fora dos EUA desde 2020.

Este crescimento indica que aproximadamente um terço dos ativos financeiros geridos globalmente agora são direcionados para investimentos que consideram critérios ESG. Além do aumento nos investimentos, muitas empresas estão optando por fazer negócios com outras que também adotam práticas ESG.

Um estudo da McKinsey & Company (2023) revela que a adoção de práticas ESG agrega valor a longo prazo e melhora a reputação da empresa. O crescimento lucrativo que apoia as prioridades de ESG (*Environmental, Social, and Governance*) tem mostrado ser benéfico tanto para as empresas quanto para seus acionistas. Empresas que integram ESG às suas estratégias de crescimento tendem a superar financeiramente seus pares.

O estudo da McKinsey (2023) analisou 2.269 empresas e concluiu que aquelas com desempenho superior em ESG registraram um retorno total aos acionistas (RTA) anual superior em 2 pontos percentuais comparado às que só tiveram desempenho financeiro superior. A integração eficaz de ESG pode resultar em retornos excepcionais, demonstrando que crescimento sustentável e inclusivo é viável e lucrativo. Essa tendência é particularmente evidente em setores como tecnologia, finanças e saúde, onde a sustentabilidade e a responsabilidade social são vistas como componentes críticos para o sucesso.

Outro dado importante é referente a quantia de dinheiro que o setor de ESG está movimentando no mundo. De acordo com a CNN Brasil (2023), os ativos financeiros globais vinculados a práticas ESG devem ultrapassar US\$ 53 trilhões até 2025, representando mais de um terço dos ativos globais geridos. Esse crescimento reflete o aumento da conscientização e demanda por práticas de investimento responsável, tanto por parte de investidores institucionais quanto individuais. A percepção e o envolvimento dos colaboradores com práticas ESG são cruciais para o sucesso dessas iniciativas. Pesquisas indicam que funcionários que percebem suas empresas como socialmente responsáveis demonstram maior lealdade, engajamento e satisfação no trabalho.

Ainda segundo a CNN Brasil (2023) uma empresa com baixa classificação ESG pode enfrentar dificuldades ao buscar investimentos externos, já que os relatórios das agências de classificação são essenciais para a tomada de decisão dos investidores. Empresas com pontuações ESG insatisfatórias tendem a ser excluídas de fundos e índices ESG, o que já ocorre no Brasil. Além dos investidores, as responsabilidades ambientais, sociais e de governança das empresas estão sendo cada vez mais cobradas por clientes, funcionários, comunidades e órgãos reguladores, especialmente com a crescente gravidade das mudanças climáticas.

As organizações devem buscar novas fontes de capital para desenvolver produtos e serviços mais sustentáveis. É destacada a importância de repensar o papel e a composição dos conselhos, sugerindo que eles sejam formados por um grupo diversificado de pessoas com variadas experiências no que se refere a questões ambientais, sociais e de governança.

Em um cenário onde consumidores, investidores e reguladores estão cada vez mais exigentes quanto ao impacto das empresas, a adoção de práticas ESG

vai além de uma simples adequação ao mercado, tornando-se uma estratégia fundamental para a sobrevivência e crescimento sustentável. A inclusão desses critérios reflete um compromisso das organizações em minimizar impactos ambientais, promover justiça social e garantir transparência em sua governança.

Sendo assim, nesse contexto onde fica claro a importância do ESG, este trabalho tem a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a percepção dos colaboradores da PUC-Rio em relação ao ESG e como isso impacta no seu cotidiano?

1.1. Objetivo do estudo

O objetivo do presente estudo é identificar a percepção dos colaboradores da PUC-Rio em relação ao ESG e quais são os impactos dessa prática no ambiente de trabalho. Onde, através da identificação do nível de conhecimento dos colaboradores sobre ESG, seja possível avaliar o seu engajamento nestas práticas na Universidade.

1.2. Objetivos intermediários do estudo

- Caracterizar o ESG e seus pilares fundamentais;
- Identificar o conhecimento dos colaboradores sobre o conceito de ESG;
- Avaliar o engajamento dos colaboradores nas práticas ESG da Universidade e seu impacto no cotidiano dos funcionários.

1.3. Delimitação do estudo

O estudo foi realizado na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), especificamente no campus da Gávea. O ano de realização do estudo é o ano de 2024. A População-alvo foram os funcionários do campus da Gávea da PUC-Rio. A pesquisa teve como duração os meses de agosto a novembro de 2024.

1.4. Relevância do estudo

O estudo é importante para a gestão da universidade porque ajuda a identificar áreas que precisam de melhorias, tornando o ambiente de trabalho mais eficiente e satisfatório. Com isso, a gestão pode implementar ações que aumentem a produtividade e o bem-estar dos funcionários, promovendo um ambiente mais positivo e colaborativo.

Além disso, este estudo é de grande importância para a universidade, pois oferece *insights* valiosos sobre a percepção dos colaboradores em relação às práticas ESG (ambiental, social e de governança), permitindo identificar áreas que necessitam de melhorias e ajustes. Para os gestores da universidade, esses dados são essenciais para a tomada de decisões estratégicas, facilitando a implementação de ações que promovam não apenas maior eficiência e produtividade, mas também um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e alinhado com as demandas atuais de sustentabilidade.

Além disso, a pesquisa é altamente relevante para a comunidade universitária como um todo, uma vez que práticas ESG mais sólidas fortalecem a imagem institucional e contribuem para a criação de um ambiente acadêmico mais responsável e consciente. Ao focar nos impactos dessas práticas para os funcionários, o estudo também promove o bem-estar e a satisfação no trabalho, fomentando um engajamento maior por parte dos colaboradores e um vínculo mais estreito com a instituição. Com isso, a PUC-Rio pode se tornar uma referência em práticas ESG, incentivando outras instituições de ensino a adotarem medidas similares e a se comprometerem com uma gestão mais sustentável e socialmente responsável.

2 Referencial Teórico

2.1. Os pilares do ESG

O conceito de ESG vai muito além de siglas corporativas e relatórios financeiros; ele está conectado a uma mudança de mentalidade sobre como as empresas devem operar no mundo atual. No fundo, trata-se de empatia, responsabilidade e visão de futuro. Quando uma empresa se compromete com ESG, ela está dizendo que entende seu impacto no planeta e nas pessoas e que quer fazer a coisa certa. Não é só sobre ganhar dinheiro, mas sobre construir algo que dure, que tenha um significado positivo. Imagine uma empresa que não apenas reduz suas emissões de carbono, mas também se preocupa com o bem-estar de seus funcionários, apoia as comunidades onde atua e é transparente em suas decisões. Isso é ESG na prática – uma forma de fazer negócios que toca a vida das pessoas e deixa um legado.

Adotar o ESG é como olhar para o futuro com os olhos de quem sabe que o mundo está mudando e quer fazer parte dessa mudança de maneira consciente. Empresas que abraçam esse conceito geralmente se tornam mais humanas, mais conectadas com o que realmente importa: cuidar do meio ambiente, respeitar as pessoas e agir com ética. E isso cria um ciclo virtuoso, onde todo mundo sai ganhando. Não é à toa que muitos dizem que o ESG é o caminho para um crescimento mais saudável, mais justo e mais sustentável.

Os pilares de ESG (*Environmental, Social, Governance*) representam uma abordagem holística para avaliar e melhorar o desempenho das empresas em três áreas críticas: ambiental, social e governança. A adoção dessas práticas é essencial não apenas para cumprir exigências regulatórias, mas também para atender às expectativas de investidores, clientes, funcionários e outros *stakeholders*.

O pilar ambiental do ESG foca na gestão sustentável dos recursos naturais e na minimização do impacto ambiental das atividades empresariais. Alcântara (2021) destaca que a inovação em práticas ambientais pode ser um diferencial

competitivo, incentivando empresas a investir em tecnologias verdes e processos mais eficientes. A pesquisa da *Global Sustainable Investment Alliance* (2022) revela que os ativos financeiros globais vinculados a práticas ESG devem ultrapassar US\$ 53 trilhões até 2025, mostrando a crescente importância do pilar ambiental para investidores.

No aspecto social, o ESG avalia como as empresas gerenciam suas relações com funcionários, fornecedores, clientes e comunidades. Costa e Ferezin (2021) enfatizam que a comunicação eficaz das iniciativas sociais pode fortalecer a reputação da empresa e aumentar a lealdade dos clientes. Empresas que se destacam em responsabilidade social tendem a atrair e reter talentos, como indicado pela *Harvard Business Review*, que constatou que 88% dos empregados se sentem mais orgulhosos de trabalhar para empresas socialmente responsáveis.

O pilar de governança se refere às práticas de administração e controle dentro da empresa, garantindo transparência, ética e responsabilidade. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2020) sugere que uma boa governança é fundamental para inspirar confiança entre os investidores e a sociedade em geral. Membros de conselhos de administração devem ser capazes de identificar tendências nos investimentos ESG e entender como elas podem afetar a capacidade da empresa de garantir financiamentos, influenciando as decisões estratégicas sobre a alocação de recursos.

A integração dos três pilares de ESG nas estratégias corporativas pode resultar em um crescimento lucrativo e sustentável. A McKinsey & Company (2023) destaca que empresas que alinham crescimento, lucro e ESG em suas estratégias tendem a superar financeiramente seus pares. A análise da empresa mostra que essas empresas registraram um retorno total aos acionistas (RTA) anual superior em 2 pontos percentuais comparado às que se destacam apenas em métricas financeiras.

Empresas que adotam práticas ESG sólidas não apenas melhoram sua reputação, mas também mitigam riscos e aproveitam oportunidades de mercado. Gomes e Tortato (2011) afirmam que a sustentabilidade pode ser uma vantagem competitiva, permitindo às empresas diferenciar seus produtos e serviços. As responsabilidades ambientais, sociais e de governança das empresas estão

sendo cada vez mais cobradas por diferentes públicos, além dos investidores, como clientes, funcionários, comunidades e órgãos reguladores.

A implementação de ESG também está associada a uma maior capacidade de inovação. Empresas que se destacam em ESG tendem a ser líderes em inovação, atraindo e retraindo talentos de alta qualidade. De acordo com a *Deloitte Insights*, empresas com práticas ESG sólidas têm 2,6 vezes mais probabilidade de serem líderes em inovação. A inovação é essencial para desenvolver novos produtos e serviços que atendam às demandas de sustentabilidade do mercado.

Além disso, a adoção de práticas ESG pode resultar em ganhos financeiros substanciais. A pesquisa da MSCI revelou que empresas com altos *ratings* ESG apresentam menor volatilidade e melhores desempenhos financeiros a longo prazo. Esses resultados demonstram que investir em ESG não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia financeira inteligente.

Um exemplo relevante de empresa que integra práticas de ESG em suas operações é a Natura. Segundo o Relatório Anual de Sustentabilidade da Natura (2023) a empresa investe em práticas que minimizam o impacto ambiental, como o uso de ingredientes naturais e renováveis em seus produtos e o desenvolvimento de embalagens eco eficientes. Além disso, a Natura tem uma política de neutralidade de carbono desde 2007, investindo em iniciativas de reflorestamento e conservação de biodiversidade na Amazônia.

No aspecto social, a Natura se destaca pelo forte engajamento com comunidades tradicionais, especialmente na Amazônia. Ela colabora com mais de 30 comunidades locais para a extração sustentável de ingredientes naturais, promovendo desenvolvimento social e econômico nessas regiões. Além disso, a Natura possui políticas de inclusão e diversidade que valorizam o bem-estar dos funcionários e garantem oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento

Em termos de governança, a Natura segue princípios de transparência e responsabilidade em sua gestão. A empresa adota boas práticas de governança corporativa, como a presença de conselhos de administração independentes e a busca por equidade de gênero em posições de liderança. Esse compromisso ético fortalece a confiança de investidores e consumidores, alinhando a empresa com padrões internacionais de governança.

No relatório anual de 2023 da empresa, foi destacado o compromisso da Natura em valorizar o bem-estar dos colaboradores, investindo em programas de desenvolvimento, diversidade e inclusão. A empresa enfatiza a criação de oportunidades iguais para todos os seus funcionários, promovendo uma cultura de pertencimento e apoio, o que contribui para altos níveis de satisfação interna.

2.2. ESG em instituições de ensino superior

As instituições de ensino superior estão cada vez mais adotando práticas de ESG (*Environmental, Social, Governance*) para melhorar sua sustentabilidade, responsabilidade social e governança. A *McKinsey & Company* (2023) aponta que essas práticas não apenas atendem às expectativas de alunos, funcionários e comunidades, mas também ajudam a atrair investimentos e parcerias. Essa é uma tendência que se torna cada vez mais relevante. Essas práticas desempenham um papel central em preparar os alunos para o mercado de trabalho, onde a responsabilidade social e a sustentabilidade são cada vez mais valorizadas pelos empregadores.

Segundo a Universidade de Edimburgo (2023), a adesão aos Princípios de Investimento Responsável (PRI) e outras iniciativas similares fortalece o papel das universidades como líderes nessa área.

Ribeiro et al. (2017) diz que no âmbito ambiental, as universidades estão implementando medidas para reduzir seu impacto ambiental, como programas de reciclagem, eficiência energética e construção de edificações sustentáveis. Gomes e Tortato (2011) afirmam que a sustentabilidade pode ser uma vantagem competitiva, permitindo que as universidades se destaquem como líderes em práticas ambientais responsáveis.

A adoção de práticas de conscientização ambiental nas universidades responde diretamente aos debates sobre mudanças climáticas globais, perda de biodiversidade e degradação ambiental. As instituições de ensino têm a responsabilidade de educar sobre soluções para esses problemas e promover ações concretas para mitigá-los. (UNEP - *UN Environment Programme*, 2022)

No aspecto social, as universidades estão focadas em promover a inclusão e a diversidade, bem como em criar um ambiente de trabalho saudável e seguro

para todos. Costa e Ferezin (2021) destacam a importância da comunicação eficaz das iniciativas sociais, que pode fortalecer a reputação da instituição e aumentar a lealdade dos alunos e funcionários.

Em termos de governança, as instituições de ensino superior estão melhorando a transparência e a ética em suas operações. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2020) sugere que uma boa governança é fundamental para inspirar confiança entre os *stakeholders*. As universidades estão adotando políticas que garantem a participação de diversos grupos na tomada de decisões, aumentando a responsabilidade e a inclusão.

A abordagem de ESG nas instituições de ensino superior ajuda a enfrentar questões globais, como segurança de dados, qualidade da educação e sustentabilidade. Essas práticas não apenas protegem a credibilidade das instituições, mas também preparam alunos e professores para atuarem de forma mais responsável e informada em um ambiente global cada vez mais dinâmico. (GUIDEHOUSE, 2023)

A adoção de práticas ESG também está associada a uma maior capacidade de inovação nas instituições de ensino. A *McKinsey & Company* (2023) aponta que a integração de ESG nas estratégias de crescimento pode resultar em melhores desempenhos financeiros e maior atração de talentos. As universidades que adotam essas práticas tendem a ser vistas como pioneiras e inovadoras, atraindo mais estudantes e recursos.

As práticas ESG nas universidades também resultam em benefícios financeiros significativos. De acordo com a pesquisa da MSCI, instituições com altos ratings ESG apresentam menor volatilidade e melhores desempenhos financeiros a longo prazo. Isso demonstra que investir em ESG é uma estratégia inteligente para as instituições de ensino superior.

Lima (2022) destaca que a criação de cursos e a incorporação do ensino sobre sustentabilidade, em conjunto com o treinamento e a capacitação de pessoas e o desenvolvimento de materiais educativos, são elementos essenciais para promover a sustentabilidade dentro das instituições. Esses esforços facilitam a conscientização e a prática de iniciativas sustentáveis.

Gazzoni et al. (2018) afirmam que, para integrar o conceito de desenvolvimento sustentável nas instituições de ensino superior, é essencial

aplicá-lo nas atividades diárias dos servidores. Isso inclui práticas como o reaproveitamento de materiais, a conservação de água e energia e a adoção de padrões ambientais nas operações administrativas e operacionais.

2.3. *Greenwashing* e ESG: Uma Questão de Autenticidade

A crescente conscientização sobre questões ambientais e mudanças climáticas tem pressionado as empresas a adotarem posturas ecologicamente responsáveis em suas operações. Essa pressão vem de consumidores cada vez mais exigentes, que procuram produtos e serviços que demonstrem compromisso com a preservação ambiental e a sustentabilidade. Andreoli, Costa e Preato (2017) apontam que esse novo comportamento dos consumidores elevou a visibilidade de produtos que buscam incorporar preocupações ambientais em seus processos de produção, resultando em uma maior demanda por práticas e certificações "verdes".

No entanto, esse aumento na demanda por sustentabilidade deu origem a uma prática conhecida como *greenwashing*, onde as empresas utilizam apelos ambientais em seu marketing que nem sempre refletem a realidade de suas operações. Andreoli, Crespo e Minciotti (2016) destacam que o *greenwashing* funciona como uma "maquiagem verde", ocultando atividades nocivas ao meio ambiente enquanto propagam uma imagem de responsabilidade ecológica. Isso ocorre quando as empresas exageram ou falsificam suas credenciais ambientais, criando uma falsa percepção de que estão comprometidas com a sustentabilidade.

O termo "*greenwashing*" foi introduzido oficialmente nos anos 1990, fazendo referência ao termo "*whitewash*", que, conforme o dicionário de *Oxford*, significa o processo de encobrir erros ou enganos para preservar a reputação. Araújo e Aligleri (2015) explicam que o *greenwashing* age da mesma maneira, utilizando estratégias de marketing e relações públicas para destacar supostos benefícios ambientais de seus produtos ou processos, mesmo que esses benefícios sejam exagerados ou inexistentes. O objetivo é melhorar a imagem da empresa diante de consumidores e investidores sem a necessidade de mudanças reais em suas práticas operacionais.

Essa prática é particularmente prejudicial, pois mina a credibilidade das iniciativas de sustentabilidade e confunde os consumidores que desejam apoiar

empresas verdadeiramente comprometidas com a proteção ambiental. Andreoli et al. (2017) alertam que, ao adotar o *greenwashing*, as empresas criam uma dissonância entre suas promessas de sustentabilidade e suas ações reais, o que pode levar à desconfiança e à alienação de seus consumidores e outras partes interessadas.

Em 2015, a Volkswagen se viu no centro de um dos maiores casos de *greenwashing* da atualidade. A montadora foi flagrada utilizando um *software* em milhões de carros a diesel que manipulava os resultados dos testes de emissões, fazendo com que os veículos aparentassem ser muito mais ecológicos do que realmente eram. Apesar de promover seus carros como sustentáveis e eficientes em termos de emissões, na prática, eles chegavam a liberar um número enorme de poluentes do que o limite legal permitido. Esse escândalo comprometeu seriamente a imagem da Volkswagen e evidenciou o impacto negativo que o *greenwashing* pode ter sobre consumidores e investidores (G1, 2015).

Mesmo que a pressão por práticas sustentáveis seja positiva e necessária, é muito importante que os consumidores e reguladores sejam críticos e atentos às verdadeiras intenções das empresas. A transparência e a autenticidade nas práticas ESG (*Environmental, Social, Governance*) são fundamentais para garantir que as ações ambientais das empresas não sejam apenas manobras publicitárias, mas sim compromissos genuínos com a preservação do meio ambiente e a sustentabilidade a longo prazo (ARAÚJO & ALIGLERI, 2015).

A discussão sobre *greenwashing* no contexto do ESG é ainda mais relevante quando pensamos na percepção dos colaboradores sobre a autenticidade dessas práticas em uma organização. Para que as iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social de uma instituição sejam eficazes, é fundamental que os funcionários realmente acreditem na verdade e no impacto positivo dessas ações. Se as práticas ESG parecerem apenas superficiais ou uma estratégia de marketing, isso pode gerar um descompasso entre os valores que a empresa promove e o envolvimento genuíno de seus colaboradores. Quando os funcionários sentem que as ações são autênticas e que a empresa está verdadeiramente comprometida com a sustentabilidade e a ética, isso tende a aumentar sua motivação e engajamento. Portanto, a confiança nas práticas ESG desempenha um papel importante no sucesso dessas estratégias,

influenciando diretamente o clima organizacional e a efetividade das ações ambientais, sociais e de governança.

Essa questão do engajamento e clima organizacional é confirmada no estudo de Mendes et al (2022) que demonstra que os funcionários que acreditam que a organização valoriza contribuições para a sustentabilidade apresentam níveis mais altos de engajamento, caracterizados por vigor e dedicação. Isso pode ser explicado por teorias como a teoria do suporte organizacional, que afirma que, quando uma organização valoriza e cuida dos funcionários, suas percepções sobre a empresa melhoram, aumentando o engajamento.

Além disso, o suporte organizacional relacionado ao clima e aos aspectos ambientais também influencia a forma como os funcionários se comportam dentro e fora do ambiente de trabalho, elevando seus níveis de engajamento.

3 Metodologia

Para a elaboração deste estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa, buscando chegar até o objetivo estipulado, que é investigar a percepção dos colaboradores da PUC-Rio em relação às práticas ESG (*Environmental, Social, Governance*). Foi escolhida essa metodologia por conta da complexidade do tema.

3.1. Delineamento da Pesquisa

O delineamento da pesquisa é classificado como descritivo-exploratório, com foco em compreender as percepções dos colaboradores da PUC-Rio sobre ESG. A pesquisa descritiva permite identificar e quantificar o conhecimento e o engajamento dos funcionários em relação às práticas ESG na universidade. Já a abordagem exploratória possibilita uma análise mais detalhada das motivações, desafios e percepções subjetivas dos participantes. A pesquisa segue a taxonomia de Vergara (2016).

3.2. Coleta de dados

A coleta de dados deste estudo foi realizada com colaboradores do campus da Gávea da PUC-Rio, abrangendo diversos setores da universidade. Utilizou-se uma amostra não probabilística por conveniência, na qual entrei em contato com colaboradores de diferentes departamentos, convidando-os a participar da pesquisa. A seleção dos participantes foi feita considerando a proximidade e disponibilidade, incluindo colegas de áreas variadas. Foram entrevistados colaboradores que ocupam, em sua maioria, cargos no nível operacional, além de alguns profissionais do nível tático. As idades dos entrevistados e o tempo de trabalho na instituição também são variados, o que enriquece a diversidade das percepções coletadas sobre as práticas de ESG. Essa variedade permitiu capturar diferentes perspectivas, refletindo tanto a experiência dos profissionais mais antigos quanto a visão de colaboradores mais recentes. As entrevistas foram realizadas por videoconferência e pessoalmente, com o objetivo de compreender o nível de conhecimento, engajamento e

percepção dos colaboradores sobre as práticas de ESG na instituição. Durante a coleta, garantiu-se a confidencialidade e o anonimato dos participantes, incentivando respostas mais honestas.

Tabela 1: Relação de entrevistados

Relação de Entrevistados			
Entrevistados	Tempo de PUC (anos)	Idade	Nível Hierárquico
Entrevistado 1	2	23	Operacional
Entrevistado 2	6	35	Operacional
Entrevistado 3	11	42	Operacional
Entrevistado 4	4	26	Operacional
Entrevistado 5	7	35	Operacional
Entrevistado 6	7	30	Operacional
Entrevistado 7	5	27	Operacional
Entrevistado 8	13	39	Operacional
Entrevistado 9	22	53	Tático
Entrevistado 10	13	46	Tático

Fonte: O autor (2024)

3.3. Análise de Dados

Os dados das entrevistas foram analisados por meio de análise de conteúdo, identificando temas recorrentes, padrões e categorias significativas. Essa análise permite uma compreensão mais profunda das percepções subjetivas dos colaboradores e das dinâmicas que influenciam seu engajamento com as práticas ESG.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se a amostra por conveniência, que pode não ser representativa de toda a população de funcionários da PUC-Rio. Outro fato é sobre as percepções dos colaboradores, que podem ser influenciadas por fatores externos, como políticas institucionais ou eventos recentes relacionados ao ESG, o que pode impactar as respostas dos participantes.

3.4. Considerações Éticas

Este estudo seguiu os princípios éticos estabelecidos para pesquisas com seres humanos, incluindo a obtenção de consentimento informado de todos os

participantes, a garantia de anonimato e confidencialidade dos dados e o respeito à privacidade dos colaboradores.

4 Apresentação e análise dos resultados

A análise de resultados foi organizada com base nos três pilares principais do ESG: social, governança e ambiental. Em cada um deles, examinei como as práticas da instituição refletem esses valores. No pilar social, analisei o bem-estar e a inclusão dos colaboradores, além dos projetos de responsabilidade social. Em governança, olhei para a transparência nas decisões, a participação dos colaboradores e as práticas éticas. No pilar ambiental, avaliei as ações de sustentabilidade, como a coleta seletiva e o uso consciente de recursos.

4.1. Pilar Ambiental

Muitos colaboradores enxergam a PUC-Rio como um ambiente que está gradualmente se comprometendo com a sustentabilidade, destacando especialmente a presença de lixeiras de coleta seletiva e o uso de ar-condicionado com tecnologia inverter para economia de energia. Um deles afirmou: “As lixeiras para coleta seletiva estão sempre por perto e, sinceramente, me fazem pensar duas vezes antes de descartar um resíduo de qualquer jeito.” Outro comentou: “Vejo que, apesar de pequenas, essas práticas dão exemplo e incentivam atitudes sustentáveis dentro e fora da universidade.” Esses detalhes são percebidos como ações que, ainda que simples, transmitem uma mensagem de respeito pelo meio ambiente e inspiram atitudes conscientes no cotidiano de quem trabalha ou estuda na instituição.

Além dessas iniciativas, a PUC-Rio também tem se envolvido em projetos que buscam promover a sustentabilidade em um contexto mais amplo, como suas parcerias com a Amazônia. Colaboradores destacam o papel da universidade em projetos que abordam questões socioambientais, refletindo um compromisso ético com o meio ambiente desde a sua fundação. Um exemplo disso é o Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente (NIMA), que atua como um

espaço para discussões interdisciplinares sobre questões relacionadas ao meio ambiente e desenvolvimento sustentável. O NIMA busca promover projetos em colaboração com escolas, empresas, municípios e instituições nacionais e internacionais, visando criar soluções práticas e sustentáveis para os desafios socioambientais contemporâneos.

Por outro lado, alguns colaboradores expressaram um desejo por práticas ambientais mais robustas, sugerindo que a PUC-Rio poderia ir além. “Seria ótimo se o campus tivesse painéis solares e um sistema de captação de água da chuva”, comentou um colaborador. Outro sugeriu: “A PUC está fazendo um bom trabalho, mas ainda há potencial para mais iniciativas de eficiência energética. Seria inspirador se a universidade conseguisse liderar com tecnologias sustentáveis em todas as áreas.” A implementação de tecnologias limpas, como a utilização de fontes de energia renovável, poderia não apenas reduzir o impacto ambiental da universidade, mas também servir como um exemplo para outras instituições.

Além disso, muitos mencionaram a necessidade de mais transparência no processo de gestão de resíduos. Um colaborador ressaltou: “Não sei para onde vai o lixo reciclado que descartamos aqui. Seria bom saber para ter certeza de que esses resíduos estão realmente sendo tratados de forma responsável.” Essa questão de transparência é crucial, pois a confiança nas práticas de sustentabilidade depende do entendimento dos colaboradores sobre como as iniciativas estão sendo implementadas e geridas.

Os entrevistados também citaram o fato de a PUC ter mudado a iluminação em seu campus para lâmpadas de LED, o que resultou em uma considerável economia de energia. Junto a isso, a instituição também pratica um revezamento no uso dos elevadores. A partir de um determinado horário, muitos elevadores param de funcionar, contribuindo para a economia de energia e um menor desgaste em suas peças. Essas iniciativas são percebidas como passos positivos, mas ainda há uma expectativa de que a PUC-Rio avance ainda mais em sua jornada rumo a uma maior sustentabilidade e compromisso ambiental.

4.2. Pilar Social

A atuação da PUC-Rio em projetos sociais é vista como um diferencial significativo pelos colaboradores, que expressam orgulho pelas iniciativas voltadas à comunidade e pelo impacto positivo que a universidade exerce fora de seus muros. Muitos mencionaram o papel do Núcleo de Estudos e Ação Mundo da Juventude (NEAM), que oferece cursos e oportunidades educacionais para jovens de comunidades menos favorecidas, como a Rocinha. “É emocionante ver a PUC abrindo portas para esses jovens”, comentou um colaborador. Outro afirmou: “Esses projetos, como o NOAP (Núcleo de Orientação e Atendimento Psicopedagógico) e o SPA (Serviço de Psicologia Aplicada), fazem a gente sentir que estamos em uma universidade que se importa com o próximo.” Esse reconhecimento reforça o vínculo emocional dos colaboradores com a instituição, que percebem a PUC-Rio como uma universidade engajada em fazer a diferença na vida das pessoas e em promover uma sociedade mais inclusiva.

A PUC-Rio também realiza projetos voltados para a preservação ambiental e responsabilidade social por meio do Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente (NIMA). O NIMA se dedica a fomentar discussões sobre questões socioambientais e desenvolve projetos em parceria com escolas, empresas, municípios e instituições nacionais e internacionais, com o compromisso assumido desde a sua fundação de promover a ética ambiental. Colaboradores reconhecem a importância do núcleo na conscientização sobre sustentabilidade e no desenvolvimento de projetos que buscam um impacto positivo para o meio ambiente, reforçando o compromisso da PUC com a sociedade e a sustentabilidade. Um colaborador mencionou: “O NIMA é extremamente importante em questões ambientais. Há anos existem diversos debates sobre a preservação do meio ambiente e conta com a ajuda de outras entidades.”

Outro ponto de destaque mencionado por colaboradores é o comprometimento da universidade com a diversidade e inclusão, especialmente com a contratação de pessoas com deficiência. “Temos visto mais vagas para pessoas com deficiência, e isso é um avanço importante para uma universidade como a nossa”, observou um colaborador. Apesar desse progresso, alguns funcionários ressaltaram que ainda há espaço para melhorias na

representatividade racial, com baixa presença de pessoas pretas em cargos de liderança. “Eu gostaria de ver mais pessoas pretas em cargos de chefia, para que a representatividade seja ainda mais completa”, comentou outro colaborador, sugerindo que a universidade pode avançar na promoção de uma cultura de inclusão racial em todos os níveis da instituição.

No que diz respeito ao bem-estar dos colaboradores, a PUC-Rio oferece benefícios como cursos de capacitação e oportunidades de aprendizado em idiomas. Contudo, alguns colaboradores mencionam que a universidade “poderia fazer mais nesse aspecto, especialmente em relação ao plano de saúde.” Um colaborador comentou: “O plano de saúde é muito caro para o que oferece, o que acaba tirando parte da motivação de adquiri-lo”. Muitos colaboradores afirmam que optam por não aderir ao plano de saúde oferecido pela PUC-Rio devido ao custo elevado. Isso se torna um ponto de preocupação, pois afeta diretamente o sentimento de valorização dos funcionários, que esperam que a universidade adote uma política de benefícios mais acessível.

O vale-alimentação é outro tema recorrente entre os colaboradores. Alguns percebem que o valor oferecido é inferior ao praticado pelo mercado, o que impacta o poder de compra dos funcionários em relação ao custo de vida atual. “O valor não acompanha o mercado. Infelizmente, não ganhamos nem o valor de uma cesta básica”, afirmou um colaborador. Outros sugerem que um ajuste nos valores do benefício ajudaria a melhorar a satisfação dos funcionários, que sentem que as práticas de benefícios poderiam ser mais condizentes com as necessidades atuais.

O pilar social da PUC-Rio reflete uma série de iniciativas e valores que são amplamente reconhecidos e valorizados, mas que também apresentam áreas de aprimoramento. Os colaboradores expressam um desejo de ver a universidade continuar avançando em suas práticas de responsabilidade social e inclusão, fortalecendo ainda mais a relação de pertencimento e satisfação entre funcionários e a instituição.

4.3. Pilar de Governança

Muitos colaboradores afirmam que a governança da PUC-Rio é uma área de grande insatisfação. Eles mencionam que decisões importantes, como promoções e reajustes salariais, são frequentemente tomadas sem explicações claras, gerando frustração. “Parece que tudo é decidido a portas fechadas, e nós apenas recebemos as ordens sem qualquer justificativa”, disse um colaborador. Outro compartilhou: “Gostaria de entender melhor como funcionam as promoções, mas nunca fica claro. Tudo parece muito ‘por baixo dos panos’.” A falta de clareza nas decisões importantes gera um sentimento de exclusão e desconforto entre os colaboradores, que sentem que suas preocupações e aspirações não são devidamente consideradas no processo de governança.

Além disso, muitos funcionários relatam que, nos últimos anos, houve um grande acúmulo de funções em suas rotinas. Um colaborador exemplificou: “Há alguns anos, existiam três pessoas para executar um determinado número de funções. Ou então, no mínimo duas pessoas. Atualmente, eu faço todas essas funções sozinho. Por vezes, a pressão para entregar uma demanda é gigante.” Essa situação reflete a percepção de que a universidade espera um aumento de produtividade sem, contudo, oferecer as condições necessárias para suportar essa sobrecarga de trabalho. Esse cenário impacta diretamente o bem-estar e o engajamento dos colaboradores, que se sentem sobrecarregados e desamparados.

Apesar da realização de assembleias e reuniões entre a reitoria e os representantes dos funcionários, muitos colaboradores percebem que suas vozes ainda não são efetivamente consideradas nessas ocasiões. “Parece mais um protocolo do que uma escuta real. Temos assembleias, mas no final, poucas mudanças acontecem”, comentou um colaborador. Outro compartilhou: “Tenho a sensação de que o que falamos não faz muita diferença. No final, as decisões já estão tomadas antes mesmo das reuniões.” Essa perspectiva de falta de engajamento direto na governança causa um sentimento de desmotivação entre os colaboradores, que acreditam que poderiam contribuir muito mais se suas opiniões fossem realmente ouvidas e consideradas.

Além disso, muitos colaboradores mencionam que a cultura institucional, que deveria ser baseada em valores de inclusão, respeito e transparência, é enfraquecida pela percepção de que suas contribuições e opiniões não têm impacto real nas decisões estratégicas. Com isso, o interesse em participar de projetos institucionais, comitês e iniciativas internas diminui, pois muitos sentem que seus esforços não são devidamente reconhecidos e que suas contribuições são ignoradas. Esse sentimento de distanciamento entre a administração e os colaboradores pode comprometer não só o engajamento diário, mas também a relação de confiança entre os funcionários e a gestão da instituição.

Outro ponto mencionado por alguns colaboradores é a necessidade de revisão das políticas de *feedback* e reconhecimento de desempenho. Alguns funcionários expressam a percepção de que o trabalho realizado muitas vezes não recebe o devido reconhecimento, e que critérios como meritocracia e transparência precisam ser melhor aplicados. A ausência de avaliações periódicas e de uma comunicação mais aberta sobre o desempenho e expectativas futuras contribui para um ambiente de incerteza, onde a motivação e o alinhamento com os objetivos institucionais acabam prejudicados.

Em suma, esses aspectos revelam que a governança da PUC-Rio enfrenta desafios importantes no que diz respeito à inclusão dos colaboradores no processo decisório e à criação de um ambiente que promova transparência e reconhecimento.

4.4. Impacto das Práticas ESG no Cotidiano dos colaboradores

As práticas ESG da PUC-Rio têm influência significativa no cotidiano dos colaboradores, refletindo-se tanto nas atividades diárias quanto na percepção geral sobre o ambiente de trabalho na universidade. Para muitos, o compromisso institucional com a sustentabilidade, a inclusão e a governança gera um senso de propósito e pertencimento, impactando diretamente seu nível de engajamento e satisfação. Esse vínculo com os valores ESG fortalece a cultura organizacional, criando um ambiente onde os colaboradores se sentem parte de algo maior, o que potencializa o orgulho de fazer parte da instituição.

No aspecto ambiental, as iniciativas como a coleta seletiva, o uso de tecnologias para economia de energia e as práticas de eficiência energética são vistas como sinais de uma preocupação concreta da universidade com o meio ambiente. Tais ações, ainda que sutis, são lembradas por colaboradores que valorizam a responsabilidade ecológica como um diferencial positivo da PUC-Rio. Esses detalhes do cotidiano, percebidos no campus, reforçam uma mentalidade sustentável que inspira atitudes conscientes entre os funcionários. Foi relatado que depois que começaram a trabalhar na PUC, alguns entrevistados fazem a própria separação do seu lixo residencial e também levam essa prática para lugares fora da PUC.

Em relação ao pilar social, a universidade promove projetos que impactam a comunidade, como o NEAM, NOAP e o SPA, além de ações voltadas à diversidade e ao bem-estar. Iniciativas que apoiam a saúde mental e a inclusão social, por exemplo, são altamente valorizadas e contribuem para um ambiente de trabalho onde os colaboradores sentem que são mais do que profissionais – são indivíduos respeitados e apoiados em suas necessidades pessoais. No entanto, há uma expectativa de que as políticas de inclusão e os benefícios sejam ainda mais abrangentes, promovendo melhorias na acessibilidade a serviços como o plano de saúde e o vale-alimentação.

Já o pilar de governança representa um ponto sensível para os colaboradores, uma vez que a transparência e as oportunidades de desenvolvimento profissional são consideradas limitadas. A percepção de que as decisões e promoções não seguem critérios claros gera um sentimento de desmotivação entre aqueles que buscam um ambiente de trabalho onde suas vozes sejam ouvidas e suas contribuições valorizadas. Essa dualidade entre as práticas ESG inspiradoras e os desafios enfrentados na governança reflete a complexidade do ambiente, onde o entusiasmo inicial muitas vezes se vê ofuscado pela falta de clareza nas políticas internas.

Dessa forma, o impacto das práticas ESG no cotidiano dos colaboradores da PUC-Rio é complexo, unindo fatores que promovem o bem-estar e a sustentabilidade com desafios que, se resolvidos, poderiam fortalecer ainda mais o compromisso da universidade com os valores institucionais.

5. Conclusão

O presente estudo atingiu seu objetivo principal de compreender a percepção dos colaboradores da PUC-Rio em relação às práticas de ESG (Environmental, Social, Governance) implementadas pela universidade. Ao analisar os pilares ESG, foi possível identificar que os colaboradores reconhecem e valorizam as iniciativas da instituição para promover a sustentabilidade, a responsabilidade social e a governança responsável. No entanto, também indicaram desafios e oportunidades de aprimoramento que podem fortalecer ainda mais o compromisso da universidade com essas práticas, beneficiando a comunidade acadêmica como um todo.

No pilar ambiental, a PUC-Rio demonstra um compromisso ativo com a sustentabilidade por meio de ações que buscam reduzir o impacto ambiental e incentivar práticas de preservação. Medidas como a coleta seletiva de resíduos e o uso de tecnologias energeticamente eficientes, incluindo aparelhos de ar-condicionado com tecnologia inverter e a substituição de lâmpadas por LED, refletem o compromisso da universidade com uma gestão ambiental consciente. Tais ações impactam positivamente a percepção dos colaboradores, que reconhecem esses esforços como parte de uma cultura de responsabilidade ambiental. Contudo, muitos colaboradores apontaram que a universidade poderia adotar iniciativas ambientais ainda mais robustas, como a instalação de painéis solares e sistemas de captação de água da chuva. Essas ações, além de fortalecerem o compromisso institucional com o meio ambiente, serviriam de exemplo para os estudantes e toda a comunidade acadêmica, demonstrando na prática o valor da sustentabilidade para as gerações futuras.

Em relação ao pilar social, os colaboradores expressaram uma forte valorização pelo envolvimento da universidade com a comunidade externa, destacando a importância dos projetos sociais como o NEAM e o NOAP, que oferecem oportunidades de aprendizado e apoio a jovens em situação de vulnerabilidade social. Esses projetos reforçam o sentido de missão e responsabilidade da PUC-Rio, posicionando-a como uma instituição que vai além da formação acadêmica, contribuindo para uma sociedade mais justa e inclusiva. Esse engajamento social promove um ambiente de pertencimento entre os colaboradores, que veem nessas ações um diferencial positivo da

universidade. Entretanto, a pesquisa revelou expectativas adicionais quanto ao fortalecimento do ambiente interno da PUC-Rio, especialmente no que diz respeito à diversidade e inclusão. Colaboradores sugeriram melhorias nos benefícios oferecidos, como planos de saúde mais acessíveis e iniciativas para a valorização salarial. Segundo esses colaboradores, tais melhorias contribuiriam para um ambiente de trabalho mais inclusivo, motivador e satisfatório, alinhado às melhores práticas de ESG e promovendo bem-estar e satisfação no trabalho.

No pilar de governança, embora a PUC-Rio seja reconhecida por realizar assembleias e buscar transparência nas ações administrativas, foi identificado um sentimento generalizado de insatisfação entre os colaboradores quanto à clareza nas decisões administrativas e ao nível de participação permitido. A percepção de que as decisões administrativas ocorrem de forma centralizada e sem consultas efetivas à equipe gera desmotivação e uma sensação de exclusão, que impacta negativamente o clima organizacional. A pesquisa aponta que uma maior participação dos colaboradores nos processos decisórios, associada a uma cultura de governança mais participativa, seria amplamente bem-vinda, pois reforçaria a transparência e promoveria um sentimento de confiança e pertencimento. Tais práticas não apenas beneficiariam o clima organizacional, mas também agregariam valor à imagem da universidade como uma instituição aberta e comprometida com o bem-estar de sua equipe.

Diante dos resultados, a pesquisa permitiu uma análise aprofundada da percepção dos colaboradores sobre as práticas ESG da PUC-Rio e evidenciou que, embora os esforços realizados pela universidade sejam amplamente reconhecidos como positivos e inspiradores, há um grande potencial para o fortalecimento das práticas de ESG, especialmente em governança e benefícios sociais. Recomenda-se que a PUC-Rio invista na ampliação da comunicação interna e em iniciativas que promovam a transparência e a inclusão. Tais medidas podem assegurar que as práticas de ESG impactem de forma ainda mais significativa o cotidiano dos colaboradores e, por consequência, a comunidade universitária como um todo, potencializando o compromisso da universidade com um futuro sustentável e socialmente responsável.

A análise revelou, ainda, uma importante reflexão sobre o contexto de governança da PUC-Rio. Percebe-se que muitas das decisões tomadas pela gestão superior possuem um propósito estratégico, visando manter a

estabilidade financeira e a qualidade dos serviços oferecidos pela instituição. A diretoria, ao abordar temas como aumentos salariais e alterações nos planos de saúde, realiza análises profundas para avaliar a viabilidade e a sustentabilidade dessas ações no longo prazo. Embora essas decisões possam gerar frustrações entre os colaboradores, a governança considera o impacto dessas medidas sobre a continuidade das operações e o equilíbrio financeiro da universidade, essenciais para garantir a perenidade de sua missão acadêmica e social.

Esse dilema configura-se como uma "balança" delicada entre a satisfação imediata dos colaboradores e a resiliência institucional necessária para o futuro da PUC-Rio. De um lado, o anseio dos colaboradores por melhorias legítimas, como salários mais atrativos e benefícios acessíveis, representa uma busca por valorização e bem-estar. De outro, a administração pondera o impacto financeiro dessas concessões, compreendendo que a sustentabilidade da universidade depende de uma gestão prudente e previsível. O desafio, portanto, reside em encontrar um ponto de equilíbrio onde as necessidades e expectativas dos colaboradores sejam atendidas, ao mesmo tempo em que se assegura a sustentabilidade da instituição.

Ao considerar essas questões, fica claro que as expectativas dos colaboradores trazem *insights* valiosos sobre o ambiente organizacional e sobre as oportunidades de aprimorar o clima de trabalho. É igualmente importante, contudo, entender as complexidades envolvidas nas decisões administrativas da diretoria, que precisa alinhar os recursos disponíveis com os objetivos e a missão institucional. A dualidade entre atender às demandas dos colaboradores e garantir a sustentabilidade da instituição é um desafio comum nas práticas de ESG dentro das organizações de ensino superior, exigindo um processo contínuo de adaptação e evolução.

A conclusão deste estudo destaca a importância de fortalecer a comunicação interna e fomentar uma cultura de transparência mútua na PUC-Rio. Com uma comunicação mais integrada, a governança da universidade poderá se aproximar ainda mais dos colaboradores, facilitando o entendimento dos limites e das possibilidades das decisões estratégicas. Esse processo de diálogo aberto contribui para um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados e engajados, promovendo uma visão de longo prazo na qual as práticas de ESG estejam plenamente integradas à cultura institucional. Com o

fortalecimento dessas práticas, a PUC-Rio pode se consolidar como uma referência em sustentabilidade e responsabilidade social no ensino superior, servindo de exemplo para outras instituições e impactando positivamente a sociedade como um todo.

6. Referências Bibliográficas

ALCÂNTARA, T. **Inovação e ESG: O futuro dos negócios passa por aqui.** Growth Report, 2021.

ANDREOLI, Tais Pasquotto; CRESPO, Aline; MINCIOTTI, Silvio Augusto. **Por que não estamos falando do greenwashing? Uma pesquisa bibliométrica acerca do tema.** XIX SEMEAD, FEA/USP, São Paulo, p.1-14, 2016.

ANDREOLI, Tais Pasquotto; COSTA, Esdras da Silva; PREARO, Leandro Campi. **Qual a opinião dos Consumidores acerca do Greenwashing? Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Mensuração do Nível de Identificação do Fenômeno.** EnANPAD, outubro, p.01-15, 2017.

ARAUJO, Lucas Vieira; ALIGLERI, Lilian. **Comunicação mercadológica e greenwashing nos rótulos dos sabões para lavar-roupa.** XVII ENGEMA, FEA/USP, São Paulo, p.1-13, 2015.

CNN BRASIL. **Investimentos ESG podem alcançar US\$ 53 trilhões até 2025, mostra pesquisa.** 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/investimentos-esg-podem-alcan-car-us-53-trilhoes-ate-2025-mostra-pesquisa/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

COSTA, Edwaldo; FEREZIN, Nataly Bueno. **ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas.** Revista Alterjor, v. 24, n. 2, p. 79-95, 2021.

GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT ALLIANCE. **Global Sustainable Investment Review 2022.** 2022. Disponível em: <https://www.gsi-alliance.org/members-resources/gsir2022/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

GOMES, F.; TORTATO, U. **Adoção de práticas de sustentabilidade como vantagem competitiva: evidências empíricas.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 5, n. 2, p. 33-49, 2011.

G1. **Volkswagen admite fraude em testes de emissão de poluentes.** Globo, 2015. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2015/09/volkswagen-admite-fraude-em-tes-tes-de-emissao-de-poluente.html>. Acesso em: 16 set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Agenda Positiva de Governança: medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das**

melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

McKINSEY & COMPANY. **Jogada tripla: crescimento, lucro e sustentabilidade.** 9 de agosto de 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/jogada-tripla-crescimento-lucro-e-sustentabilidade/pt>. Acesso em: 24 jun. 2024.

MENDES, Teresa; PEREIRA, Leandro; GONÇALVES, Rui; DIAS, Álvaro; COSTA, Renato Lopes da. **Sustainable practices impacting employee engagement and well-being. *Progress in Industrial Ecology – An International Journal***, [S.l.], v. 15, n. 2/3/4, p. 239, 2022. Inderscience Enterprises Ltd. Disponível em: <https://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=pije>. Acesso em: 13 set 2024.

NEDER, Juliana Finageiv. **Estudo dos pilares de ESG - Environmental, Social and Governance - no contexto das empresas brasileiras.** 2023. Projeto de Graduação (Engenharia de Produção) - Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2023.

RIZZI, Denise Isabel; FERREIRA, Lucas Benedito Gomes Rocha; RODRIGUES, Sidnei Manoel; SOUZA, João Artur de. **Práticas ESG (Environmental, Social, Governance) e inovação: evidências entre empresas brasileiras de capital aberto. Seção Nacional.** Revista Universidade de Brasília, v. 18, 2022.

VEENSTRA, E.; ELLEMERS, N. **ESG Indicators as Organizational Performance Goals: Do Rating Agencies Encourage a Holistic Approach?. *Sustainability***, v. 12, n. 24, p. 10228, 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 16 ed. São Paulo, Atlas, 2016

UNIVERSITY OF EDINBURGH. **Principles for Responsible Investment.** Disponível em: <https://www.ed.ac.uk/about/sustainability/social-responsibility/governance-and-strategy/responsible-investment>. Acesso em: 16 set. 2024.

RIBEIRO, J. M. P. et al. **Promotion of sustainable development at universities: the adoption of green campus strategies at the University of Southern Santa Catarina, Brazil.** In: LEAL FILHO, W.; BRANDLI, L.; BEHRENS, G. (ed.). *Handbook of Theory and Practice of Sustainable Development in Higher Education*. Cham: Springer, p. 471-486. 2017.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME; UNIVERSITY OF OXFORD. **Higher education sector commits to reverse biodiversity decline through worldwide Nature Positive Universities Alliance.** 2022. Disponível em: <https://www.unep.org/news-and-stories/press-release>. Acesso em: 16 set. 2024.

GUIDEHOUSE. **Environmental, Social, and Governance Materiality in Higher Education.** Disponível em: <https://guidehouse.com/insights>. Acesso em: 16 set. 2024.