

SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: A SINERGIA ENTRE ESG E ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

Melissa Ribeiro do Amaral¹
Inara Antunes Vieira Willerding²
Édis Mafra Lapolli³

Resumo: *Conscientes da importância de garantir a própria sustentabilidade e deixar para as próximas gerações um mundo melhor, as organizações estão em busca de soluções sustentáveis, mantendo a relevância do retorno financeiro. Esse estudo investigou como as práticas ESG contribuem para as organizações saudáveis. Os resultados alcançados por meio de uma revisão sistemática integrativa da literatura revelaram que ESG e organizações saudáveis ganharam importância no contexto corporativo e as práticas ESG são valorizadas pois aumentam o diferencial competitivo das organizações saudáveis. Adotá-las, é uma estratégia promissora para a sustentabilidade das organizações impactando positivamente na sociedade. Obteve-se um achado importante, referente a sinergia entre organizações ESG e organizações saudáveis, e as práticas sustentáveis, visando a sustentabilidade organizacional.*

Palavras-Chave: *ESG; Organizações Saudáveis; Sustentabilidade Organizacional.*

Abstract: *Aware of the importance of ensuring their own sustainability and leaving a better world for future generations, organizations are in search of sustainable solutions while maintaining the relevance of financial returns. This study investigated how ESG practices contribute to healthy organizations. The results obtained through an integrative systematic literature review revealed that ESG and healthy organizations have gained importance in the corporate context, and ESG practices are valued as they enhance the competitive advantage of healthy organizations. Adopting them is a promising strategy for organizational sustainability, positively impacting society. A significant finding was obtained regarding the synergy between ESG organizations and healthy organizations, and sustainable practices aiming at organizational sustainability.*

Keywords: *ESG; Healthy Organizations; Organizational Sustainability.*

Resumen: *Conscientes de la importancia de garantizar su propia sostenibilidad y dejar un mundo mejor para las futuras generaciones, las organizaciones están buscando soluciones sostenibles, manteniendo la relevancia del retorno financiero. Este estudio investigó cómo las prácticas ESG contribuyen a organizaciones saludables. Los resultados obtenidos a través de una revisión sistemática integrativa de la literatura revelaron que ESG y las organizaciones saludables han ganado importancia en el contexto corporativo, y las prácticas ESG son valoradas ya que aumentan la ventaja competitiva de las organizaciones saludables. Adoptarlas es una estrategia prometedora para la sostenibilidad organizacional, impactando positivamente en la sociedad. Se obtuvo un hallazgo significativo con respecto a la sinergia entre las organizaciones ESG y las organizaciones saludables, y las prácticas sostenibles que buscan la sostenibilidad organizacional.*

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil - <https://orcid.org/0000-0002-1281-7777> - e-mail: melissaamaral@scc.com.br

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil - <https://orcid.org/0000-0002-9078-8828> - e-mail: inara.antunes@gmail.com

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil - <https://orcid.org/0000-0001-8534-7449> - e-mail: edispandion@gmail.com

Palabras clave: ESG; Organizaciones Saludable;. Sostenibilidad Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Para ser sustentável, a organização deve contribuir para a preservação do meio ambiente, prezar pelas pessoas, pela sociedade ao seu redor, e ser regida por um esquema de governança bem definido, gestão transparente, com equidade e, se aplicável, conselho de administração independente (Amaral, 2021; Amaral *et al.*, 2023; Galindo *et al.*, 2023). Esses elementos asseguram a sustentabilidade organizacional, que acontece quando as organizações cuidam estrategicamente das suas práticas de gestão dialogando com a sociedade visando a sua perenidade (Kuzma *et al.*, 2017).

O desenvolvimento sustentável ocorre quando existe a integração entre os pilares econômico, social e ambiental (Kuzma *et al.*, 2017) e pode ser assegurado por meio de uma sociedade sustentável. A sustentabilidade é uma visão de longo prazo e pode ser definida pelo modo de ser e de viver onde as práticas do ser humano não comprometam as necessidades das gerações atuais e futuras (*World Commission on Environment and Development [WCED]*, 1987; Boff, 2020). A sustentabilidade de forma geral, abrange diversos aspectos, sejam eles corporativos, da administração pública, ou da sociedade como um todo. Já a sustentabilidade organizacional refere-se a capacidade da organização de incorporar os princípios da sustentabilidade na sua estratégia e na sua gestão, equilibrando os pilares econômicos sociais e ambientais (Munck *et al.*, 2013).

Organizações saudáveis são aquelas que desenvolvem de maneira responsável uma série de ações com a finalidade de aperfeiçoar os processos e os resultados dos colaboradores e da organização como um todo (Salanova & Peláez, 2020). Importante ressaltar que a Organização Mundial da Saúde (OMS) tem a visão de saúde numa perspectiva multidimensional, não sendo somente um conceito médico, e sim, promovendo o bem-estar em todos os aspectos do ser humano (Hernandez-Rincon *et al.*, 2022).

O bem-estar no ambiente de trabalho, em sinergia com propósito e missão da organização, gestão responsável, bem como a responsabilidade social e ambiental são os fundamentos de uma organização saudável (Willerding *et al.*, 2021). Nesse sentido, é importante focar nas pessoas, não somente para tornar a gestão mais humanizada, mas também visando aumentar a produtividade e o desempenho, tendo a ambição de alcançar a excelência da gestão, equilibrando o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade organizacional (Willerding *et al.*, 2020; Pereira & Gomes Jr., 2021; Willerding *et al.*, 2021; Amaral *et al.*, 2023).

Para atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) é vital que as organizações se conscientizem de seu impacto na sociedade, e o ESG, com os pilares meio ambiente, social e governança corporativa (*environmental, social e governance*), exerce um papel importante nesse sentido (Veenstra & Ellemers, 2020). A sigla ESG diz respeito a práticas organizacionais para preservar o meio ambiente (E) e cuidando das pessoas e da sociedade (S), estando em conformidade com as leis e regras, com transparência e sem prejuízo ao acionista (G) (Amaral, 2021; Amaral *et al.*, 2023).

O ESG e os 17 ODS estão interligados, concernem às práticas sustentáveis que agregam valor nas empresas. Enquanto o ESG foca nas organizações, os ODS ampliam-se como compromissos universais envolvendo entidades como governos, empresas e a sociedade civil (Organização das Nações Unidas [ONU], 2021). O conceito de desenvolvimento sustentável já estava presente no relatório “Who cares win” (ONU, 2004) antes mesmo da Agenda 2030 ser formulada, sublinhando a ligação entre ESG e ODS (Bolzani & Fachin, 2021). A partir de 2020, a relevância das práticas ESG cresceu significativamente (Pacto Global & Stilingue, 2021) tanto em ambientes corporativos como acadêmicos. Em razão da pandemia da Covid-19, a sociedade se revelou pautada em valores e diretrizes voltadas à sustentabilidade, influenciando, tanto os investimentos quanto a gestão das organizações (Nascimento, 2021).

As práticas ESG têm afinidade com o conceito de organização saudável. Entende-se que a organização será saudável quando, além de ter uma gestão íntegra, cumprindo as normas e diretrizes, não apenas não danificar, mas também restaurar o meio ambiente, e cuidar das pessoas, visando o desenvolvimento sustentável e consciente, indo ao encontro do equilíbrio dos três pilares do ESG. Deste modo, essa pesquisa contribui para a literatura ao responder a seguinte pergunta: Como a adoção das práticas ESG podem contribuir para as organizações saudáveis? Esse artigo é resultado das pesquisas para a tese de doutorado da autora, com a contribuição e supervisão da orientadora e coorientadora da mesma, no âmbito do programa de pós-graduação e do grupo de pesquisa aos quais pertencem.

2 METODOLOGIA

Para responder a pergunta de pesquisa optou-se por fazer uma revisão sistemática integrativa, e para tal, o processo foi elaborado com base em Botelho *et al.* (2011) considerando a importância de se estabelecer um *checklist* rigoroso para as etapas.

Na 1ª etapa foi identificado o tema de pesquisa, a relação entre as práticas ESG e organizações saudáveis, e então definida a pergunta de pesquisa: Como a adoção das práticas ESG podem contribuir para as organizações saudáveis?

Em seguida, foi realizada a 2ª etapa, onde foi definida a busca nas bases de dados SCOPUS e Web of Science, os constructos a serem pesquisados: ESG e Organizações Saudáveis (*healthy organizations*), seus sinônimos, palavras similares, utilizando os operadores booleanos, e definidos os critérios de inclusão e exclusão. Como critérios de inclusão foi definido que vão ser avaliados artigos publicados nos últimos 5 anos e com acesso aberto.

Na 3ª etapa foi feita a busca pelos constructos nas duas bases de dados, sendo encontrados 13.820 artigos, em seguida, aplicou-se os critérios de inclusão e exclusão, restaram 2.442 estudos no total. Como o número de artigos com o constructo ESG foi muito alto nas duas bases pesquisadas, decidiu-se por pesquisar apenas os 100 mais relevantes em cada base, considerando-se assim 200 artigos mais relevantes. Já com o constructo organizações saudáveis, foram encontrados 65 artigos, sendo todos considerados. Os títulos e resumos dos 265 estudos foram analisados e 113 foram pré-selecionados. Excluídos os repetidos, restaram 104 artigos que foram lidos criteriosamente, excluiu-se aqueles que não tinham aderência a pesquisa, sendo então selecionados para análise 44 artigos. Quando se buscou os dois constructos juntos: ESG e Organizações Saudáveis, não foi encontrado nenhum estudo.

Na 4ª etapa realizou-se uma análise crítica dos 44 artigos selecionados.

Na 5ª etapa foi apresentada a síntese do conhecimento, limitações do estudo e foram delineadas propostas para estudos futuros.

3 ANÁLISE CRÍTICA DOS ARTIGOS SELECIONADOS

Mesmo sendo um conceito de vanguarda, a ideia de que as organizações precisam ser um sistema saudável com ambientes mais humanos e sustentáveis já data bastante tempo. Organizações saudáveis se preocupam com os *stakeholders* no que concerne ao seu bem-estar, trabalho decente, discriminação de gênero, etc., esses tópicos estão intimamente relacionados com o lucro e a eficácia de gestão (Castano *et al.*, 2019). Aprimorar os pontos fortes de todos os níveis organizacionais auxilia as empresas a serem saudáveis (Di Fabio & Svicher, 2022). O bem-estar no local de trabalho é aprimorado com relacionamentos positivos, e assim aumenta a adaptabilidade dos colaboradores quanto as crises, promovendo a sustentabilidade organizacional (Di Fabio & Saklofske, 2019; Zappalà *et al.*, 2019; Di Fabio & Svicher, 2022; Hernández-Rincón *et al.*, 2022).

Existe uma forte interdependência entre uma organização bem-sucedida e rentável, e as organizações saudáveis (Zappalà *et al.*, 2019; Topino *et al.*, 2021; Topino *et al.*, 2022). Ao apoiar a cultura e clima virtuosos, a organização saudável incentiva comportamentos proativos, como a gratidão, e o equilíbrio das necessidades de trabalho, motivação e expectativas,

resultando no bem-estar dos colaboradores vulneráveis e da organização (Gori *et al.*, 2021; Di Fabio & Svicher, 2022; Ganga-Contreras *et al.*, 2022; Svicher *et al.*, 2022).

A satisfação e bem-estar no trabalho é uma construção essencial no âmbito de organizações saudáveis (Zan Li *et al.*, 2019; Topino *et al.*, Topino *et al.*, 2022), oferecendo um ambiente seguro, flexível, com boa comunicação, valorizando e motivando os colaboradores, procurando disponibilizar a aprendizagem contínua (Hernández-Rincón *et al.*, 2022) fazendo gerenciamento de estresse (Leon-Perez *et al.*, 2021), pode criar ambientes mais inovadores que fornecem produtos e serviços de maior qualidade (Leon-Perez *et al.*, 2021; Hernández-Rincón *et al.*, 2022). A harmonia entre o trabalho, a vida pessoal, a sociedade, e o meio ambiente causa bem-estar nos trabalhadores, e a organização positiva e saudável deve proteger esse equilíbrio (Ganga-Contreras *et al.*, 2022).

Em consonância com esse entendimento, as práticas ESG (ambiental, social e governança corporativa) abrangem fatores socialmente desejáveis, utilizados como métrica de impactos financeiros ou não, tanto das organizações na sociedade, como da sociedade nas organizações, caracterizando a dupla materialidade dessa questão (Redondo-Alamillos & De Mariz, 2022). Os três pilares pertencem a áreas diferentes mas se relacionam entre si, o pilar ambiental, refere-se ao desempenho de uma empresa com relação ao ambiente natural, como a redução das emissões de gases de efeito estufa e descarte de resíduos. A esfera social procura equilibrar o relacionamento com as partes interessadas, como os acionistas, funcionários e sociedade. Já a governança corporativa abrange, entre outros, a liderança da empresa, a auditoria e os direitos dos acionistas (Ge *et al.*, 2022; Hai *et al.*, 2022). A relação entre os três pilares deve ser equilibrada (Hai *et al.*, 2022) e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU são a representação da importância desse equilíbrio, e somente considerando as 3 letras equitativamente é que se alcançará o desenvolvimento sustentável. As 3 dimensões do ESG estão correlacionadas, pois a esfera G somente é sustentável com relação o pilar S e só se sustentam dentro da capacidade finita da dimensão E (Clément *et al.*, 2022).

A pandemia da Covid 19, em 2019, a crescente conscientização a respeito do aquecimento global, e as frequentes discussões sobre ética e sustentabilidade estão impulsionando as organizações a ter ambições ESG estruturadas. A recente crise energética europeia conduz ainda mais o ESG para os holofotes (Hassani & Bahini, 2022; Rau & Yu, 2023). Investimentos ESG cada vez mais significativos impõem as organizações para a tomada de decisões visando a sua sustentabilidade (Hassani & Bahini, 2022; Tan & Zhu, 2022). Além disso, é senso comum de que as organizações têm responsabilidade pelo impacto que exercem na sociedade. Tal ideia é evidenciada pela crescente importância que estas dão aos ODS da

ONU. A inserção das práticas ambientais, sociais e de governança no núcleo dos negócios, representa um desafio significativo (Veenstra & Ellemers, 2020).

O ESG é utilizado como ponto chave da estratégia usada pelos investidores na avaliação do comportamento corporativo e o desempenho financeiro futuro das organizações. Os fatores ESG contribuem para mensurar a sustentabilidade e o impacto social das atividades de organizações (Li *et al.*, 2021) de todos os tamanhos (Senadheera *et al.*, 2022).

Além dos investidores, os gestores também enxergaram os benefícios da adoção de práticas ESG (Rau & Yu, 2023) pois o seu uso impacta significativamente na qualidade da tomada de decisão (Ma *et al.*, 2022; Dong *et al.*, 2023). Aos poucos as organizações perceberam que ter atitudes em prol da sustentabilidade geram melhores resultados a longo prazo (Redondo-Alamillos & De Mariz, 2022; Senadheera *et al.*, 2022) tendo na governança corporativa a chave para que isso aconteça. Durante a crise financeira posterior a pandemia da COVID-19, empresas que tinham sua estratégia alinhada com ESG tiveram resultados melhores (Redondo-Alamillos & De Mariz, 2022).

Uma organização não pode mais focar somente em ter uma boa governança, produzir riqueza e trazer lucro para o acionista, precisa ser percebida como parte de um sistema maior, satisfazendo os objetivos ambientais e sociais. O desempenho dessa empresa deve ser avaliado como um todo (Saxena *et al.*, 2022). A boa e equilibrada performance ESG, melhora consideravelmente o valor corporativo (Zheng *et al.*, 2022), o melhor desempenho ESG, faz com que a confiabilidade dos relatórios seja maior e assim a sustentabilidade da organização tende a acontecer (Seker & Sengür, 2021).

O bom desempenho ESG impulsiona os lucros, pois o investimento nessas empresas oferece retorno significativo (Efimova *et al.*, 2021; Li *et al.*, 2021; Hassani & Bahini, 2022; Ma *et al.*, 2022; Tan & Zhu, 2022; Dong *et al.*, 2023; Rau & Yu, 2023) com potencial de crescimento maior a médio e longo prazo, tendo maior capacidade de mitigação dos riscos aos *stakeholders*, atingindo assim o desenvolvimento sustentável (Dorfleitner *et al.*, 2020; Diaz *et al.*, 2021; Kim & Li, 2021; Bhandari *et al.*, 2022; Clément *et al.*, 2022; Ge *et al.*, 2022; Edmans, 2022; Locuwaduge & De Silva, 2022). Importante ressaltar que, para uma mudança significativa, os princípios ESG devem ser utilizados em toda a cadeia de valor (Escrig-Olmedo *et al.*, 2019).

É importante garantir que funcione para todos, tendo cuidado de não colocar o ESG em um pedestal em comparação a outros ativos da organização, como a qualidade da gestão e a inovação. Não é interessante que a empresa seja obrigada a relatar (nos relatórios de sustentabilidade) temas que não são relevantes para aquela indústria específica (Edmans, 2022).

Assim deve-se atentar para os relatórios de sustentabilidade, visto que podem relatar informações intangíveis (Wass, 2021). Verifica-se que existem inconsistências e divergências na definição de ESG e suas dimensões, pois seu conceito ainda não foi totalmente unificado, não existindo uma definição universalmente aceita de suas métricas e materialidade, afetando assim a confiabilidade dos relatórios (Eccles *et al.*, 2020; Li *et al.*, 2021). Outro problema é a falta de consenso entre o real significado da materialidade, que difere entre as organizações, e entre as diferentes metodologias utilizadas, além da dificuldade de se quantificar os dados (Clément *et al.*, 2022; Rau & Yu, 2023).

Similarmente, os relatórios ESG não são regulamentados na maior parte dos países, dificultando a sua confiabilidade (Utz, 2019; Wass, 2021; Lokuwaduge & De Silva, 2022) aumentando a importância das agências de classificação ESG (Veenstra & Ellemers, 2020). Saxena *et al.* (2023) entende que as tecnologias da indústria 4.0 como a inteligência artificial, tem a capacidade de tornar esses dados mais precisos, fornecendo soluções catalizadoras para a sustentabilidade. A falta de padrão sobre a taxonomia ESG se tornou um problema e aumentou a preocupação com o *greenwashing* (Lokuwaduge & De Silva, 2022). O *greenwashing* é uma das questões importantes do ESG, e acontece quando as organizações fraudam dados para parecer sustentáveis, dissociando o que se faz do que se divulga (Eliwa *et al.*, 2023).

Os acionistas têm papel fundamental no que concerne a incentivar as organizações a se envolverem em ESG (Jia *et al.*, 2022), com isso, ocorrem mudanças positivas tanto na tomada de decisão dos gestores quanto na votação do conselho de administração. Na composição de uma estrutura ESG é fundamental que a diversidade do conselho de administração, seja atendida (Menicucci & Paolucci, 2022; Jia *et al.*, 2022; Dong *et al.*, 2023; Eliwa *et al.*, 2023). Quando se tem um conselho diverso, que permite vários pontos de vista, é mais receptivo a debates e novas ideias (Dong *et al.*, 2023). Nesse sentido, a adoção de práticas ESG aumenta a inovação nas organizações, que oferecem produtos diferenciados, promovendo a melhor qualidade de seu desenvolvimento. Aderir as práticas ESG reforça a cultura inovadora e acrescenta, além da inovação, vantagem competitiva para a organização promovendo seu desenvolvimento sustentável (Alda, 2021; Li *et al.*, 2021; Ge *et al.*, 2022; Jim & Kim, 2022; Ma *et al.*, 2022; Menicucci & Paolucci, 2022; Dong *et al.*, 2023).

O fator social (S) é essencial para relacionar os *stakeholders* aos trabalhadores e influencia no crescimento da organização. Percebendo a importância do social, os investidores não tomam mais suas decisões apenas focados no lucro e sim verificando como as organizações resolvem problemas sociais (Kim & Li, 2021), como lidam com os riscos, como incorporam as práticas nas atividades estratégicas e como as organizações emitem e divulgam seus relatórios

de sustentabilidade. Dado que consideram esses aspectos partes fundamentais de uma gestão sustentável (Ge *et al.*, 2022; Lokuwaduge & De Silva, 2022).

Os *stakeholders* avaliam tanto os fatores financeiros quanto os não financeiros da organização, investindo nas práticas ESG a empresa garante sua sustentabilidade por meio do aumento da inovação e assim aumenta a importância dos ativos intangíveis (Kim & Li, 2021). Para além do lucro, o investimento em empresas ESG é impulsionado por crenças e valores com propósito (Efimova *et al.*, 2021; Rau & Yu, 2023).

Por essa razão, a utilização das práticas ESG sinalizam de forma importante e positiva os esforços corporativos visando a sustentabilidade (Hai *et al.*, 2022). Os fundos de investidores tem fortes incentivos para investir em empresas que apoiam e relatam as questões de sustentabilidade (Dikolli *et al.*, 2022) impactando positivamente nas decisões comerciais (Jia *et al.*, 2022; Hassani & Bahini, 2022). Deste modo, ESG tornou-se um passaporte para promover o crescimento do resultado e a sustentabilidade organizacional (Li *et al.*, 2021; Jia *et al.*, 2022; Ma *et al.*, 2022; Rau & Yu, 2023).

4 SÍNTESE DO CONHECIMENTO, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E PROPOSTAS PARA ESTUDOS FUTUROS

Durante a análise dos artigos para esta revisão sistemática integrativa, obteve-se uma descoberta interessante. Constatou-se que alguns autores obtiveram resultados semelhantes, tanto em relação as organizações que adotavam práticas ESG quanto as organizações saudáveis. Esses autores identificaram que, essas organizações têm práticas de gestão e efeitos positivos sinérgicos. Para apresentar esses achados e os respectivos autores, foi elaborado o Quadro 1.

Quadro 1 – A sinergia entre ESG e Organizações Saudáveis

Impacto	ESG	Organizações Saudáveis
Práticas mais sustentáveis	Li <i>et al.</i> , 2021; Menicucci & Paolucci, 2022; Clément <i>et al.</i> , 2022; Jia <i>et al.</i> , 2022; Kim <i>et al.</i> , 2023; Eliwa <i>et al.</i> , 2023; Rau & Yu, 2023.	Zappalà <i>et al.</i> , 2019; Li <i>et al.</i> , 2019; Topino <i>et al.</i> , 2021; Leon-Perez <i>et al.</i> , 2021; Topino <i>et al.</i> , 2022; Ganga-Contreras <i>et al.</i> , 2022; Di Fabio & Svicher, 2022; Hernández-Rincón <i>et al.</i> , 2022.
Melhora na qualidade do processo de tomada de decisão	Li <i>et al.</i> , 2021; Lokawuduge & De Silva, 2022; Ma <i>et al.</i> , 2022; Hassani & Bahini, 2022; Jia <i>et al.</i> , 2022; Dong <i>et al.</i> , 2023; Eliwa <i>et al.</i> , 2023.	Castano <i>et al.</i> , 2019; Di Fabio & Svicher, 2022.

Cultura inovadora	Dong <i>et al.</i> , 2023; Alda, 2021; Jim & Kim, 2022; Menicucci & Paolucci, 2022; Kim & Li, 2021; Ma <i>et al.</i> , 2022.	Hernández-Rincón <i>et al.</i> , 2022.
Menos risco ao investidor	Clément <i>et al.</i> , 2022; Diaz <i>et al.</i> , 2021; Dorfleitner <i>et al.</i> , 2020; Hassani & Bahini, 2022; GE <i>et al.</i> , 2022.	Mesmo nenhum autor trazendo especificamente que organizações saudáveis implicam em menos risco, está implícito em vários estudos que isso acontece: Li <i>et al.</i> , 2019; Zappalà <i>et al.</i> , 2019; Topino <i>et al.</i> , 2021; Topino <i>et al.</i> , 2022; Hernández-Rincón <i>et al.</i> , 2022.
Gera mais valor	Dorfleitner <i>et al.</i> , 2020; Efimova <i>et al.</i> , 2021; Kim & Li, 2021; Li <i>et al.</i> , 2021; Ge <i>et al.</i> , 2022; Clément <i>et al.</i> , 2022; Hassani & Bahini, 2022; Ma <i>et al.</i> , 2022; Menicucci & Paolucci, 2022; Edmans, 2022; Lokuwaduge & De Silva, 2022; Dong <i>et al.</i> , 2023.	Castano <i>et al.</i> , 2019; Zappalà <i>et al.</i> , 2019; Topino <i>et al.</i> , 2021; ; Li <i>et al.</i> , 2021; Gori <i>et al.</i> , 2021; Hernández-Rincón <i>et al.</i> , 2022; Topino <i>et al.</i> , 2022.
Atrai investimento	Eccles <i>et al.</i> , 2020; Edmans, 2022; Lokuwaduge & De Silva, 2022; Clément <i>et al.</i> , 2022; Dorfleitner <i>et al.</i> , 2020; Efimova <i>et al.</i> , 2021; Li <i>et al.</i> , 2021; Dikolli <i>et al.</i> , 2022; Hai <i>et al.</i> , 2022; Hassani & Bahini, 2022; Jia <i>et al.</i> , 2022; Rau & Yu, 2023.	Mesmo nenhum autor trazendo especificamente que organizações saudáveis atraem mais investidores, está implícito em vários estudos que isso acontece: Li <i>et al.</i> , 2019; Zappalà <i>et al.</i> , 2019; Topino <i>et al.</i> , 2021; Topino <i>et al.</i> , 2022; Svicher <i>et al.</i> , 2022.
Sustentabilidade organizacional	Escrig-Olmedo <i>et al.</i> , 2019; Alda, 2021; Kim & Li, 2021; Li <i>et al.</i> , 2021; Clément <i>et al.</i> , 2022; Edmans, 2022; Lokudawage & De Silva, 2022; Menicucci & Paolucci, 2022; Bhandari <i>et al.</i> , 2022; Dikolli <i>et al.</i> , 2022; Ge <i>et al.</i> , 2022; Hai <i>et al.</i> , 2022; Hassani & Bahini, 2022; Jia <i>et al.</i> , 2022; Ma <i>et al.</i> , 2022; Rau & Yu, 2023.	Zappalà <i>et al.</i> , 2019; Di Fabio & Saklofske, 2019; Topino <i>et al.</i> , 2021; Hernández-Rincón <i>et al.</i> , 2022; Topino <i>et al.</i> , 2022; Ganga-Contreras <i>et al.</i> , 2022; Di Fabio & Svicher, 2022.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Analisando o Quadro 1, é perceptível a interação harmoniosa entre as organizações que adotam as práticas ESG, e aquelas consideradas saudáveis, ressaltando a sua sinergia, possuindo práticas similares e apresentando impactos positivos similares. Tais como práticas de gestão mais sustentáveis, melhores processos de tomada de decisão e fomento de cultura inovadora. Como resultado, essas organizações apresentam menor risco, melhor desempenho financeiro e atraem investimentos, o que pode contribuir para a sua sustentabilidade.

O objetivo desse estudo foi compreender como as práticas ESG contribuem para as organizações saudáveis. Para tanto foi realizada uma revisão integrativa da literatura nas bases de dados Scopus e Web of Science, e selecionados 44 artigos.

Ao analisar esses estudos, pode-se concluir que assim como as práticas ESG, as organizações saudáveis têm se mostrado cada vez mais relevantes no contexto corporativo. Organizações saudáveis são aquelas que além de se preocupar com o bem-estar de todos os *stakeholders*, também reconhecem que o sucesso financeiro e a saúde da organização são interdependentes. Equilibrar as necessidades dos colaboradores e promover um ambiente de trabalho saudável é essencial para atingir bons resultados.

Os princípios de ESG, abrangendo os pilares ambientais, sociais e de governança corporativa, tornaram-se uma abordagem importante para o desempenho e o impacto das organizações na sociedade. Com o aumento da conscientização sobre questões como a mudança climática, diversidade, equidade e a ética nos negócios, as empresas estão cada vez mais direcionando seus esforços para atender aos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, e adotar medidas que garantam a sustentabilidade em suas operações.

No entanto, é importante destacar que o conceito de ESG ainda enfrenta desafios, como a falta de consenso na definição e nas métricas utilizadas, bem como a falta de regulamentação. A transparência e a confiabilidade dos relatórios ESG também são questões que precisam ser abordadas. Apesar dessas questões, as práticas ESG estão sendo valorizada pelos *stakeholders* que reconhecem os benefícios de uma abordagem sustentável para o desempenho financeiro e o valor corporativo, tendo como meta as organizações saudáveis.

Respondendo à pergunta de pesquisa, constatou-se que as práticas ESG são fundamentais para a saúde das organizações e deste modo, contribuem para um futuro melhor. As organizações devem buscar o equilíbrio entre o desempenho financeiro, a responsabilidade ambiental e social, buscando a gestão humanizada e saudável, além da boa governança corporativa, promovendo um ambiente de trabalho saudável e valorizando o bem-estar integral dos colaboradores. Ao utilizar práticas ESG, as empresas demonstram seu compromisso com a sustentabilidade e ganham confiança dos investidores e da sociedade em geral.

A adoção das práticas ESG estimula uma gestão mais humanizada e saudável e leva as empresas a ostentar uma visão sistêmica de sua organização, buscando melhorar processos e resultados. Essa abordagem vai além da simples busca pela perenidade, visando também um propósito maior e a prosperidade sustentável. Ao considerar os aspectos ambientais, sociais e de governança em equilíbrio na tomada de decisões, as organizações promovem um ambiente de trabalho mais saudável, responsável e estável, contribuindo assim para sua sustentabilidade. Nesse contexto, as práticas ESG se apresentam como um guia para uma gestão consciente e eficaz, impelindo as organizações em direção a um futuro sustentável e próspero.

Como visto anteriormente, a sinergia entre as organizações saudáveis e aquelas que adotam práticas ESG ficou evidente pois causam impactos positivos semelhantes nas organizações e na sociedade. Essas organizações se destacaram por suas práticas de gestão mais sustentáveis, com gestão humanizada, processos aprimorados de tomada de decisão e promoção de uma cultura inovadora. Como resultado, demonstraram menor risco, melhor desempenho financeiro e a capacidade de atrair investimentos, o que contribuiu para a sustentabilidade organizacional.

Esta pesquisa enfrentou limitações, principalmente em relação à quantidade de artigos encontrados nas bases de dados pesquisadas que abordavam o conceito de "Organizações Saudáveis". Houve uma escassez de estudos que tratavam do bem-estar e saúde da organização integralmente, sendo que a maioria dos artigos estava focada especificamente na saúde e bem-estar dos trabalhadores. Com relação ao constructo ESG, poucos estudos tratavam o tema de forma abrangente, sendo comum se aprofundar em um dos pilares (ambiental, social ou de governança) e tratar os outros superficialmente. Outro limitador foi a falta de regulação e consenso sobre o tema, pois não há regulação clara que defina as métricas e critérios de avaliação, dificultando a análise consistente dos resultados encontrados.

Essas limitações ressaltam a necessidade de futuras pesquisas e aprimoramento do campo, a fim de desenvolver uma compreensão mais abrangente e consistente sobre as organizações saudáveis, o ESG e a sinergia entre elas. Além disso, é recomendável realizar pesquisas empíricas em organizações que adotam práticas ESG, a fim de verificar se essas organizações são de fato saudáveis. Um estudo mais aprofundado sobre os impactos positivos da agenda ESG e das organizações saudáveis na sustentabilidade organizacional também seria de grande relevância. Essas pesquisas contribuiriam para o avanço do conhecimento nessa área e forneceriam *insights* valiosos para as organizações em busca da sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- Alda, M. (2021). The environmental, social, and governance (ESG) dimension of firms in which social responsible investment (SRI) and conventional pension funds invest: The mainstream SRI and the ESG inclusion. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126812. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126812>
- Amaral, M. R. do, Willerding, I. V. A. ., & Lapolli, É. M. (2023). ESG and sustainability: the impact of the pillar social: ESG e sustentabilidade: o impacto do pilar social. *Concilium*, 23. <https://doi.org/10.53660/CLM-1643-23J43>
- Amaral, M. R. do. (2021). *ESG: a sigla que pretende, e pode sim, mudar o mundo*. Portal SCC10. <https://scc10.com.br/colunistas/melissa-amaral/esg-a-sigla-que-pretende-e-pode-sim-mudar-o-mundo/>

- Bhandari, K. R., Ranta, M., & Salo, J. (2022). The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: The firm's embeddedness into ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1525-1537. <https://doi-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1002/bse.2967>
- Boff, L. (2020). *Sustentabilidade: O que é - O que não é* (5a ed.). Editora Vozes.
- Bolzani, G. F. & Fachin, M. G. (2021). Direitos Humanos e ESG: para além do “S”. Em J. O. Nascimento (Org.), *ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global* (Edição do Kindle). São Paulo: Thomson Reuters Brasil.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p.121-136, maio/ago.
- Castaño, A., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. (2019). “Why Can’t I Become a Manager?”—A Systematic Review of Gender Stereotypes and Organizational Discrimination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1813. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16101813>
- Clément, A., Robinot, É., & Trespeuch, L. (2022). Improving ESG Scores with Sustainability Concepts. *Sustainability*, 14(20), 13154. <http://dx.doi.org/10.3390/su142013154>
- Di Fabio, A., & Saklofske, D. (2019). Positive Relational Management for Sustainable Development: Beyond Personality Traits—The Contribution of Emotional Intelligence. *Sustainability*, 11(2), 330. <http://dx.doi.org/10.3390/su11020330>
- Di Fabio, A., & Svicher, A. (2022). The Psychology of Sustainability and Sustainable Development: Advancing Decent Work, Inclusivity, and Positive Strength-Based Primary Preventive Interventions for Vulnerable Workers. *Frontiers in Psychology*, 12, 718354. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.718354>
- Díaz, V., Ibrushi, D., & Zhao, J. (2021). Reconsidering systematic factors during the Covid-19 pandemic – The rising importance of ESG. *Finance Research Letters*, 38, 101870. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101870>
- Dikolli, S. S., Frank, M. M., Guo, Z. M., & Zhang, Y. (2022). Walk the talk: ESG mutual fund voting on shareholder proposals. *Review of Accounting Studies*, 27, 864–896. <https://doi-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s11142-022-09692-2>
- Dong, Y., Liang, C., & Wanyin, Z. (2023). Board diversity and firm performance: Impact of ESG activities in China. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 1592-1609. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2090406>
- Dorfleitner, G., Kreuzer, C. & Sparrer, C. (2020). ESG controversies and controversial ESG: about silent saints and small sinners. *Journal of Asset Management*, 21, 393–412. <https://doi-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1057/s41260-020-00178-x>
- Eccles, R. G., Lee, L.-E., & Strohle, J. C. (2020). The Social Origins of ESG: An Analysis of Innovest and KLD. *Organization & Environment*, 33(4), 575–596. <https://doi-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1177/1086026619888994>
- Edmans, A. (2022). O fim do ESG. *Gestão Financeira*, 00, 1–15. <https://doi-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1111/fima.12413>
- Efimova, O. V., Volkov, M. A., & Koroleva, D. A. (2021). The Impact of ESG Factors on Asset Returns: Empirical Research. *Finance: Theory and Practice*, 25(4), 82-97. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-82-97>
- Eliwa, Y., Aboud, A., & Saleh, A. (2023). Board gender diversity and ESG decoupling: Does religiosity matter? *Business Strategy and the Environment*, 1–22. <https://doi-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1002/bse.3353>

- Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J., & Muñoz-Torres, M. (2019). Rating the Raters: Evaluating how ESG Rating Agencies Integrate Sustainability Principles. *Sustainability*, 11(3), 915. <https://doi.org/10.3390/su11030915>.
- Galindo, F., Zenkner, M., & Kim, Y. J. (2023). *Fundamentos do ESG: geração de valor para os negócios e para o mundo*. Belo Horizonte: Fórum.
- Ganga-Contreras, F., Acuña-Hormazábal, A., Ceballos-Garrido, P., Pons-Peregort, O., & Araya-Castillo, L. (2022). Perception of Healthy Organizational Practices of Workers in the Chilean Educational Sector and Impact on Their Levels of Engagement and Burnout. *Sustainability*, 14(20), 13671. <https://doi.org/10.3390/su142013671>
- Ge, G., Xiao, X., Li, Z., & Dai, Q. (2022). Does ESG Performance Promote High-Quality Development of Enterprises in China? The Mediating Role of Innovation Input. *Sustainability*, 14(7), 3843. <https://doi.org/10.3390/su14073843>
- Gori, A., Arcioni, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Di Fabio, A. (2021). Constructing Well-Being in Organizations: First Empirical Results on Job Crafting, Personality Traits, and Insight. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6661. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126661>
- Hai, M., Fang, Z., & Li, Z. (2022). Does Business Group's Conscious of Social Responsibility Enhance its Investment Efficiency? Evidence from ESG Disclosure of China's Listed Companies. *Sustainability*, 14(8), 4817. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su14084817>
- Hassani, B. K., & Bahini, Y. (2022). Relationships between ESG Disclosure and Economic Growth: A Critical Review. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(11), 538. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/jrfm15110538>
- Hernández Rincón, S. P., Aguilar Bustamante, M. C., & Peña-Sarmiento, M. del R. (2022). Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 250-260. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4967>
- Jia, F., Li, Y., Cao, L., Hu, L., & Xu, B. (2022). Institutional Shareholders and Firm ESG Performance: Evidence from China. *Sustainability*, 14(22), 14674. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su142214674>
- Jin, M., & Kim, B. (2022). Effects of ESG Activity Recognition Factors on Innovative Organization Culture, Job Crafting, and Job Performance. *Administrative Sciences*, 12(4), 127. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci12040127>
- Kim, S., & Li, Z. (Frank). (2021). Understanding the Impact of ESG Practices in Corporate Finance. *Sustainability*, 13(7), 3746. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su13073746>
- Kuzma, E. L., D'Oliveira, S. L. D., & Silva, A. Q. (2017). Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. *Cad. EBAPE.BR*, 15(Edição Especial), Artigo 3. <https://doi.org/10.1590/1679-395160726>
- León-Pérez, J. M., Cantero-Sánchez, F. J., Fernández-Canseco, Á., & León-Rubio, J. M. (2021). Effectiveness of a Humor-Based Training for Reducing Employees' Distress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), 11177. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph182111177>
- Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su132111663>

- Lokuwaduge, C. S. D. S. De Silva, K. M. (2022). ESG Risk Disclosure and the Risk of Green Washing. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 16(1), 146-159. doi:10.14453/aabfj.v16i1.10
- Ma, J., Gao, D., & Sun, J. (2022). Does ESG performance promote total factor productivity? Evidence from China. *Frontiers in Ecology and Evolution*, 10. <https://doi.org/10.3389/fevo.2022>.
- Menicucci, E., & Paolucci, G. (2022). Board Diversity and ESG Performance: Evidence from the Italian Banking Sector. *Sustainability*, 14(20), 13447. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su142013447>.
- Munck, L., Bansi, A. C., Dias, B. G., & Cella-de-Oliveira, F. A. (2013). Em busca da sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework. *Revista Alcance. Eletrônica*, 20(4), 460-477. <https://doi.org/10.14210/alcance.v20n4.p460-477>
- Nascimento, J. O. (2021). ESG VIVO: a nova jornada da globalização pela transformação do capitalismo regenerativo e de stakeholders no mundo dos negócios. Em J. O. Nascimento (Org.), *ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global* (Edição do Kindle). São Paulo: Thomson Reuters Brasil.
- Organização das Nações Unidas (ONU). (2004). *Who cares win*. https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf
- Organização das Nações Unidas (ONU). (2021). *Objetivos do desenvolvimento sustentável*. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
- Pacto Global & Stilingue. (2021). *Estudo: A evolução do ESG no Brasil*. <https://conteudos.stilingue.com.br/estudo-a-evolucao-do-esg-no-brasil>
- Pereira, R. C. & Gomes Jr., W. V. (2021). Organizações saudáveis fundamentadas na gestão humana: uma revisão sistemática da literatura. In É. M. Lapolli, I. A. V. Willerding, & J. K. Alvez (Eds.), *Gestão humana para organizações saudáveis* (pp. 23-38). Florianópolis: Pandion Acadêmica.
- Rau, P.R. & Yu, T. (2023). Uma pesquisa sobre ESG: investidores, instituições e empresas. *China Finance Review International*, ahead-of-print. <https://doi.org/ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1108/CFRI-12-2022-0260>.
- Redondo Alamillos, R., & de Mariz, F. (2022). How Can European Regulation on ESG Impact Business Globally? *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7), 291. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/jrfm15070291>.
- Salanova-Soria, M., & Peláez, M. J. (2020). Modelo HERO – Organizações Saudáveis e Resilientes. *Coaching Brasil*, (84). Recuperado em 17 de fevereiro de 2023, de https://revistacoachingbrasil.com.br/edicao/84/1098_modelo-hero-organizacoes-saudaveis-e-resilientes.
- Saxena, A., Singh, R., Gehlot, A., Akram, S. V., Twala, B., Singh, A., Montero, E. C. & Priyadarshi, N. (2022). Technologies Empowered Environmental, Social, and Governance (ESG): An Industry 4.0 Landscape. *Sustainability*, 15(1), 309. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su15010309>.
- Şeker Y. & Şengür E. D. (2021). The Impact of Environmental, Social, and Governance (ESG) Performance on Financial Reporting Quality: International Evidence. *Ekonomika*, 100(2), 190-212. doi: 10.15388/Ekon.2021.100.2.9.
- Senadheera, S. S., Gregory, R., Rinklebe, J., Farrukh, M., Rhee, J. H., & Ok, Y. S. (2022). The development of research on environmental, social, and governance (ESG): A

- bibliometric analysis. *Sustainable Environment*, 8(1). doi: 10.1080/27658511.2022.2125869.
- Svicher, A., Palazzeschi, L., Gori, A., & Di Fabio, A. (2022). The Gratitude Resentment and Appreciation Test-Revised Short (GRAT-RS): A Multidimensional Item Response Theory Analysis in Italian Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(24), 16786. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph192416786>.
- Tan, Y., & Zhu, Z. (2022). The effect of ESG rating events on corporate green innovation in China: The mediating role of financial constraints and managers' environmental awareness. *Technology in Society*, 68. <https://doi.org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.techsoc.2022.101906>.
- Topino E., Di Fabio A., Palazzeschi L. & Gori A. (2021). Personality traits, workers' age, and job satisfaction: The moderated effect of conscientiousness. *PLoS ONE*, 16(7), e0252275. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252275>.
- Topino, E., Svicher, A., Di Fabio, A., & Gori, A. (2022). Satisfaction with life in workers: A chained mediation model investigating the roles of resilience, career adaptability, self-efficacy, and years of education. *Frontiers in Psychology*, 13, 1011093. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1011093>
- Utz, S. (2019). Corporate scandals and the reliability of ESG assessments: evidence from an international sample. *Review of Managerial Science*, 13(3), 483-511. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0256-x>
- Veenstra, E. M., & Ellemers, N. (2020). ESG Indicators as Organizational Performance Goals: Do Rating Agencies Encourage a Holistic Approach? *Sustainability*, 12(24), 10228. <https://doi.org/10.3390/su122410228>
- Waas, B. (2021). The “S” in ESG and international labour standards. *International Journal of Disclosure and Governance*, 18(4), 403-410. <https://doi.org/10.1057/s41310-021-00121-5>
- Willerding, I. A. V., Alvez, J. K., & Lapolli, É. M. (2020). Gestão Humana para Organizações Saudáveis. *X Congresso internacional de conocimiento e innovación – CIKI*. Panamá.
- Willerding, I. A. V., Alvez, J. K., & Lapolli, É. M. (2021). Reflexão sobre estratégias, métodos e processos para a construção de uma organização saudável. In É. M. Lapolli, I. A. V. Willerding, & J. K. Alvez (Orgs.), *Gestão humana para organizações saudáveis* (pp. 23-38). Florianópolis: Pandion Acadêmica.
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
- Zan Li, J., Dai, J., Wu, N., Gao, J., Fu, H. (2019). The mental health and depression of rural-to-urban migrant workers compared to non-migrant workers in Shanghai: a cross-sectional study. *International Health*, 11(Supplement_1), S55-S63. <https://doi.org/10.1093/inthealth/ihz081>
- Zappalà, S., Toscano, F., & Licciardello, S. (2019). Towards Sustainable Organizations: Supervisor Support, Commitment to Change and the Mediating Role of Organizational Identification. *Sustainability*, 11(3), 805. <https://doi.org/10.3390/su11030805>
- Zheng, Y., Wang, B., Xiaoyang, S., & Li, X. (2022). ESG performance and corporate value: Analysis from the stakeholders' perspective. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 1084632. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1084632>