



**ESG EM AÇÃO: UMA JORNADA RUMO A SUSTENTABILIDADE
ORGANIZACIONAL**

ESG IN ACTION: A JOURNEY TOWARD ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

**ESG EN ACCIÓN: UN VIAJE HACIA LA SOSTENIBILIDAD
ORGANIZACIONAL**

 10.56238/bocav25n74-001

Melissa Ribeiro do Amaral

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: melissaamaral@scc.com.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1281-7777>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7095228216747329>

Inara Antunes Vieira Willerding

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: inara.antunes@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9078-8828>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9591805839953899>

Édis Mafra Lapolli

Doutora em Engenharia de Produção
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: edispandion@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8534-7449>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8977816806473448>

RESUMO

A pressão dos stakeholders tem levado organizações a revisarem seus modelos de gestão, adotando práticas ESG sem desconsiderar os resultados econômicos. Muitas empresas enfrentam dificuldades para integrar de forma harmônica as três dimensões do ESG, condição essencial para promover a sustentabilidade organizacional. Esse estudo tem como objetivo propor uma estrutura adaptativa para a sustentabilidade organizacional em PMEs, por meio da integração equilibrada das dimensões ESG. A pesquisa qualitativa, foi conduzida segundo a metodologia Design Science Research, combinando revisão da literatura, entrevistas com representantes de PMEs da França, Espanha, Estados Unidos e Brasil, e verificação da estrutura por especialistas por meio do método Delphi. Os resultados revelam que, embora as organizações adotem as práticas ESG, predomina uma abordagem isolada e reativa, voltada aos aspectos visíveis da sustentabilidade, como certificações e relatórios em detrimento de dimensões intangíveis como cultura, propósito e valores éticos. Como principal produto, foi desenvolvido o Hurricane Framework 2.0, estrutura adaptativa composta por sete níveis interconectados sustentando a adoção das práticas ESG para a sustentabilidade organizacional, uma

estrutura conceitual e operacional capaz de apoiar diagnósticos, planejamento e gestão estratégica da sustentabilidade, aplicável em múltiplos contextos organizacionais. Além disso, avança na literatura ao demonstrar empiricamente que abordagens ESG em desequilíbrio não promovem a sustentabilidade organizacional; amplia o entendimento sobre como organizações podem alinhar propósito, princípios éticos e desenvolvimento sustentável; incorpora as perspectivas de organizações saudáveis e equidade intergeracional.

Palavras-chave: Sustentabilidade Organizacional. ESG. Práticas ESG. Organizações Saudáveis. Equidade Intergeracional.

ABSTRACT

Stakeholder pressure has led organizations to revise their management models, adopting ESG practices without disregarding economic results. Many companies face difficulties in harmoniously integrating the three ESG dimensions—an essential condition for promoting organizational sustainability. This study aims to propose an adaptive framework for organizational sustainability in SMEs through the balanced integration of ESG dimensions. The qualitative research was conducted according to the Design Science Research methodology, combining a literature review, interviews with representatives of SMEs from France, Spain, the United States, and Brazil, and expert verification of the framework using the Delphi method. The results reveal that although organizations adopt ESG practices, an isolated and reactive approach prevails, focused on the visible aspects of sustainability, such as certifications and reports, to the detriment of intangible dimensions such as culture, purpose, and ethical values. As its main product, the study developed the Hurricane Framework 2.0, an adaptive structure composed of seven interconnected levels that support the adoption of ESG practices for organizational sustainability—a conceptual and operational framework capable of supporting diagnosis, planning, and strategic sustainability management, applicable across multiple organizational contexts. Additionally, it advances the literature by empirically demonstrating that unbalanced ESG approaches do not promote organizational sustainability; expands understanding of how organizations can align purpose, ethical principles, and sustainable development; and incorporates perspectives of healthy organizations and intergenerational equity.

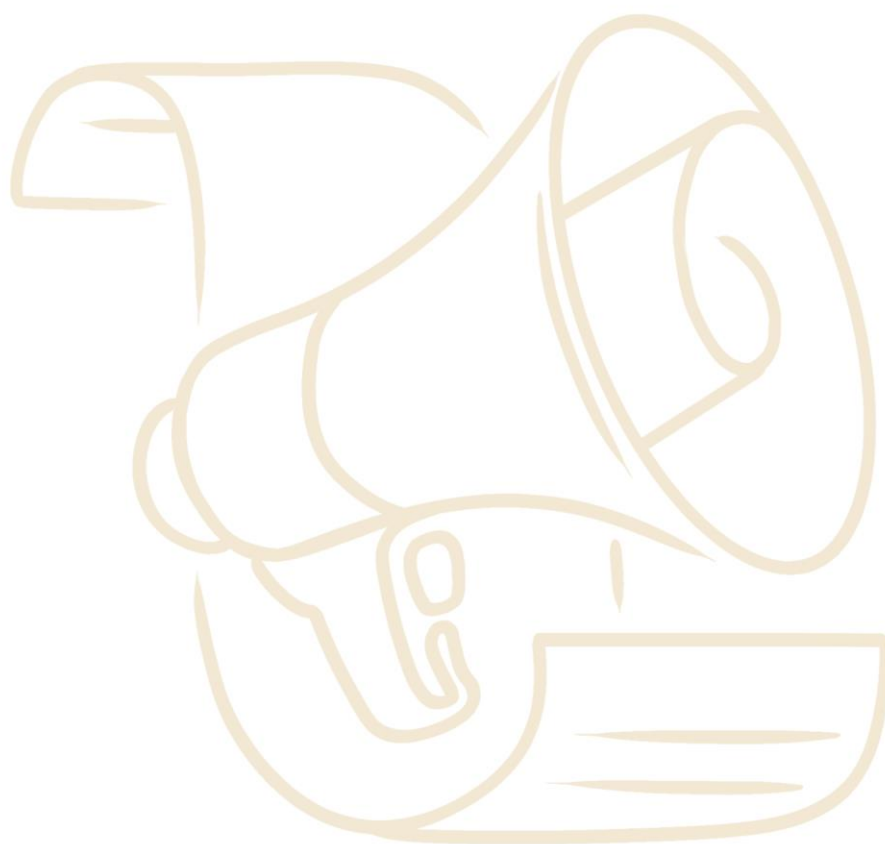
Keywords: Organizational Sustainability. ESG. ESG Practices. Healthy Organizations. Intergenerational Equity.

RESUMEN

La presión de los stakeholders ha llevado a las organizaciones a revisar sus modelos de gestión, adoptando prácticas ESG sin descuidar los resultados económicos. Muchas empresas enfrentan dificultades para integrar armoniosamente las tres dimensiones de ESG, una condición esencial para promover la sostenibilidad organizacional. Este estudio tiene como objetivo proponer un marco adaptativo para la sostenibilidad organizacional en las PYMES, a través de la integración equilibrada de las dimensiones ESG. La investigación cualitativa se realizó según la metodología Design Science Research, combinando revisión de literatura, entrevistas con representantes de PYME de Francia, España, Estados Unidos y Brasil, y verificación de la estructura por parte de expertos mediante el método Delphi. Los resultados revelan que, si bien las organizaciones adoptan prácticas ESG, predomina un enfoque aislado y reactivo, centrado en aspectos visibles de la sostenibilidad, como certificaciones e informes, en detrimento de dimensiones intangibles como la cultura, el propósito y los valores éticos. Como producto principal se desarrolló el Hurricane Framework 2.0, una estructura adaptativa compuesta por siete niveles interconectados que apoyan la adopción de prácticas ESG para la sostenibilidad organizacional, una estructura conceptual y operativa capaz de soportar el diagnóstico, la planificación y la gestión estratégica de la sostenibilidad, aplicable en múltiples contextos organizacionales. Además, avanza la literatura al demostrar empiricamente que los enfoques

ESG desequilibrados no promueven la sostenibilidad organizacional; amplía la comprensión de cómo las organizaciones pueden alinear el propósito, los principios éticos y el desarrollo sostenible; incorpora las perspectivas de organizaciones saludables y de equidad intergeneracional.

Palabras clave: Sostenibilidad Organizacional. ESG. Prácticas ESG. Organizaciones Saludables. Equidad intergeneracional.



1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade, em todas as suas dimensões, assumiu um papel importante nas discussões sobre o futuro dos negócios e o papel das organizações no desenvolvimento sustentável. As transformações que acontecem no mundo, impulsionadas por mudanças climáticas, crises e desigualdades sociais e a demanda por gestão eficaz regida por uma governança ética e transparente, pressionam as organizações a repensarem suas práticas e seus modelos de gestão. Nesse contexto, a integração equilibrada entre as dimensões ESG torna-se fundamental para alinhar as organizações aos desafios contemporâneos e às expectativas da sociedade (Amaral, 2025).

O avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) depende da capacidade das organizações em desenvolver modelos que unam eficiência, responsabilidade e inovação (ONU, 2023a). Esse alinhamento é ainda mais desafiador para pequenas e médias organizações (PMEs), que, mesmo representando parcela significativa da economia global, frequentemente carecem de recursos, instrumentos e metodologias adaptadas à sua realidade (Costa et al., 2022). As PMEs são propensas a adotar práticas socioambientais em razão de pressão dos stakeholders externos e da comunidade em que estão inseridas (García-Sánchez *et al.*, 2025), mas enfrentam desafios estruturais, financeiros e culturais (Amaral, 2025).

Nos últimos anos, o debate sobre ESG avançou em amplitude, mas permanece carente de modelos integradores e equilibrados entre as dimensões que o compõem. Diversos estudos apontam que as organizações tendem a concentrar seus esforços no pilar ambiental (E), enquanto as dimensões social (S) e de governança (G) recebem menor atenção ou são tratadas de forma isolada (Sisodia; Wolfe & Sheth, 2019; Amaral, Willerding & Lapolli, 2024a). Esse desequilíbrio compromete a efetividade das práticas e enfraquece o vínculo entre os resultados organizacionais e o propósito que sustenta a sustentabilidade (Arco-Castro et al., 2023). Por outro lado, uma abordagem equilibrada e ética das práticas ESG, capaz de articular variáveis internas, externas, humanas e não humanas, reforça a capacidade das empresas de impulsionar os ODS, pois orienta estratégias compreendidas e valorizadas pelo mercado e transforma as organizações em agentes efetivos de mudança positiva (López-Cabarcos et al., 2025)

O avanço das práticas ESG requer instrumentos técnicos e modelos de gestão capazes de articular dimensões tangíveis e intangíveis da sustentabilidade organizacional (Costa et al., 2022; Pazienza; De Jong; Schoenmaker, 2022).

Para assegurar a sustentabilidade das organizações e da sociedade, é fundamental garantir, no longo prazo, a disponibilidade de recursos naturais, econômicos e sociais. Nesse sentido, organizações sustentáveis, nas quais o lucro está alinhado a um propósito, desempenham papel decisivo na construção de uma sociedade mais justa, próspera e resiliente. Para isso, torna-se

necessária uma gestão regenerativa e transformadora, orientada simultaneamente à sustentabilidade organizacional e ao bem-estar das gerações futuras (Amaral, 2025).

Neste cenário, emerge a questão que orienta este estudo: Como as práticas ESG podem promover a sustentabilidade organizacional? Essa indagação motivou o desenvolvimento de uma estrutura que conectasse os fundamentos teóricos e práticos do tema a um modelo aplicável, capaz de orientar organizações em sua trajetória evolutiva rumo à sustentabilidade.

A partir da análise da literatura, das entrevistas com representantes de PMEs de diferentes países e da posterior validação via método Delphi, foi desenvolvido o Hurricane Framework 2.0, uma estrutura adaptativa constituída por sete níveis interdependentes que sustentam a integração equilibrada das dimensões ambiental, social e de governança. O framework evidenciou capacidade de preencher lacunas conceituais e operacionais, proporcionando uma jornada evolutiva que articula elementos visíveis e invisíveis da sustentabilidade organizacional e direciona as empresas para uma aplicação progressiva, consistente e mensurável das práticas ESG.

Os resultados também evidenciam que, embora as PMEs reconheçam a relevância das práticas ESG, sua implementação tende a ocorrer de forma fragmentada, reativa e orientada aos aspectos visíveis da sustentabilidade, como certificações, relatórios e iniciativas ambientais pontuais. Em contraste, dimensões intangíveis, porém estruturantes, como cultura organizacional, propósito, valores éticos e coerência decisória, permanecem subexploradas e, muitas vezes, desconectadas das estratégias formais.

O estudo traz como contribuições: a evidencia que práticas ESG fragmentadas e adotadas em desequilíbrio prejudica a viabilidade da sustentabilidade organizacional; avança a literatura ao propor o Hurricane Framework 2.0, que integra dimensões visíveis e invisíveis da sustentabilidade organizacional em uma estrutura adaptativa alinhada às PMEs; e aporta à prática um instrumento aplicável para diagnóstico, decisão e planejamento estratégico, reforçando governança, coerência ética e geração de valor compartilhado. Adicionalmente, o estudo amplia o debate ao incorporar as perspectivas de organizações saudáveis e equidade intergeracional, demonstrando como trajetórias consistentes de sustentabilidade favorecem a saúde organizacional ao longo do tempo e contribuem para o desenvolvimento sustentável entre gerações.

O restante do artigo está organizado da seguinte forma. A seção Referencial Teórico apresenta os fundamentos conceituais que sustentam o estudo, abrangendo sustentabilidade organizacional, práticas ESG, organizações saudáveis e equidade intergeracional. A seção Procedimentos Metodológicos detalha o delineamento da pesquisa qualitativa, a metodologia Design Science Research (DSR) (Peffer *et al.*, 2007) e as etapas que envolveram a pesquisa. A seção Análise e Resultados discute as evidências empíricas obtidas nas entrevistas com representantes de PMEs de diferentes países e apresenta o processo de construção do Hurricane

Framework 2.0, com seus sete níveis interconectados. A seção Conclusões destaca os principais achados, e a seção Contribuições Teóricas e Práticas sintetiza as implicações do estudo para o campo acadêmico e para a gestão das PMEs. Por fim, a seção Limitações e linhas Futuras de Pesquisa, apresenta as limitações da pesquisa e direções promissoras para investigações subsequentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

O mundo corporativo e a sociedade estão cada vez mais interconectados, clientes, colaboradores e investidores pressionam para que as organizações ajam de forma social e ambientalmente responsável. Dessa forma, a sustentabilidade organizacional virou uma demanda de todos, e não uma escolha de grandes corporações. Além disso, as organizações enfrentam desafios relacionados às mudanças climáticas, à desigualdade social e à necessidade de equilibrar desempenho econômico e responsabilidade socioambiental. Esses desafios evidenciam a importância da adoção de práticas sustentáveis e da integração das dimensões ambiental, social e de governança (ESG) nas estratégias organizacionais.

O conceito de sustentabilidade, inicialmente associado à preservação ambiental, evoluiu para abranger dimensões econômicas, sociais e institucionais, articuladas em torno do equilíbrio entre o desenvolvimento humano e a preservação do planeta, ou seja, o desenvolvimento sustentável (Amaral, 2025). A sustentabilidade de uma sociedade se mede por sua capacidade de incluir a todos e garantir-lhes os meios de uma vida suficiente e decente (Boff, 2016). Ampliando o debate, destaca-se a interdependência entre sistemas vivos e a necessidade de uma ética do cuidado, que reconhece o ser humano como parte integrante da teia da vida, cujas ações impactam a coletividade (Capra, 1996).

A filosofia africana Ubuntu, “Eu sou porque nós somos”, ajuda a entender o conceito de sustentabilidade e a interconexão de todos os seres vivos; pois todos os seres estão interligados na teia da vida: o que o homem fizer a essa teia fará a si próprio (Capra, 1996). A filosofia Ubuntu prega que o desenvolvimento do indivíduo deve acontecer, mas de forma que toda a comunidade em que ele vive possa se desenvolver e melhorar também (IPAV, 2010), ressaltando a interconexão de cada um dos seres vivos.

A sustentabilidade é um conceito amplo, com muitas dimensões, podendo ser ambiental, econômica, social (Goi Junior, 2023), política, cultural, espacial (Sachs, 2008), temporal (Mitidieri, 2009), institucional (Pacheco; Carneiro, 2021) e tecnológica (Seiffert, 2011). Essas dimensões são aplicáveis a diversos contextos, como no turismo, nas cidades etc. Quando essas

dimensões são aplicadas no contexto das organizações, é chamada de sustentabilidade organizacional (Costa et al., 2022).

A sustentabilidade organizacional emerge como o reflexo da capacidade de uma organização em manter sua relevância e contribuir para o bem comum em um contexto de complexidade crescente. É um conceito multidimensional que engloba a capacidade de uma organização de gerenciar estrategicamente seus recursos ambientais, sociais e econômicos para garantir sucesso em longo prazo. Envolvendo a adoção de práticas que mitigam os impactos negativos e criam valor sustentável para todos os stakeholders, promovendo um desenvolvimento equilibrado e responsável (Amaral, 2025, p. 111).

Sob essa ótica, o conceito de sustentabilidade organizacional passa a incluir elementos intangíveis, como valores, propósito e sentido, que orientam a conduta corporativa. Esses elementos, embora invisíveis aos indicadores tradicionais, constituem a base de sustentação das práticas visíveis e mensuráveis, conectando o ser e o fazer organizacional. Amaral, Willerding e Lapolli (2024b) desenvolveram o Iceberg da Sustentabilidade Organizacional que preconiza que a sustentabilidade organizacional se apoia em dimensões visíveis e invisíveis, sendo as primeiras associadas a resultados e processos, e as segundas, à estratégia, à cultura, à ética e ao propósito que orienta a organização (Figura 1).

Figura 1: Iceberg da Sustentabilidade Organizacional



Fonte: Amaral, Willerding, Lapolli (2024b).

Os aspectos visíveis correspondem às práticas mais fáceis de serem observadas, mensuráveis e formalizadas, como inovação, comunicação, resultados e processos. Já os aspectos

invisíveis dizem respeito a dimensões mais subjetivas e menos tangíveis, como propósito, valores, ética e cultura organizacional, elementos que sustentam e conferem sentido às ações corporativas.

A sustentabilidade organizacional pode ser compreendida como um sistema vivo, dinâmico e interdependente, no qual as dimensões tangíveis e intangíveis se retroalimentam continuamente. Essa perspectiva sistêmica do mundo corporativo, que transcende o pensamento linear, é coerente com o entendimento de Capra (1996), para quem os ecossistemas naturais, se estruturam em redes de interdependência.

É necessário conciliar o aumento da performance organizacional sem deixar de lado o bem-estar dos colaboradores, para que haja mudança positiva de cultura e de clima na organização. Assim, acontece o diferencial competitivo, que torna as organizações mais saudáveis e sustentáveis (Lapolli; Willerding; Alvez, 2021).

Essa visão sistêmica da sustentabilidade inspira uma abordagem integradora da gestão organizacional, capaz de articular as dimensões visíveis e invisíveis da realidade organizacional, alinhadas as práticas ESG.

2.2 PRÁTICAS ESG

A sigla ESG (Environmental, Social and Governance) diz respeito a um conjunto de práticas que levam a sustentabilidade das organizações, tendo como prioridade as questões ambientais, sociais e de governança (Arco-Castro et al., 2023; Costa et al., 2022). O envolvimento das organizações em práticas de ESG reflete seu compromisso com a preservação do meio ambiente (pilar ambiental), com a promoção e defesa dos direitos humanos e sociais (pilar social) e com a salvaguarda dos interesses de acionistas e investidores em potencial (pilar de governança) (Soschinski *et al.*, 2024), reconhecendo que o compromisso dos acionistas deve necessariamente incorporar, as demandas das múltiplas partes interessadas (Claassen, 2025).

Define-se portanto as práticas ESG como “um conjunto integrado de práticas que, quando aplicadas de forma equilibrada e estratégica, contribuem para a sustentabilidade das organizações” (Amaral, 2025, p. 111). Essas práticas ambientais, sociais e de governança demonstram o compromisso das organizações com a ética, a transparência, a equidade e a responsabilidade para todos os stakeholders (IBGC, 2023).

Na dimensão ambiental do ESG observa-se, entre outras, ações de mitigação de impactos ambientais, uso eficiente de recursos, gestão de resíduos e transição para matrizes energéticas limpas. A dimensão social compreende, práticas relacionadas as pessoas, como as políticas de inclusão, diversidade, bem-estar, educação e relacionamento com a comunidade em que a organização está inserida. Já a dimensão de governança refere-se, entre outras práticas, à adoção de mecanismos que garantam a transparência, integridade, accountability (IBGC, 2023).

Mesmo com todos os avanços, observa-se que a conduta organizacional tende a privilegiar o pilar ambiental e o de governança em detrimento do pilar social, reproduzindo desequilíbrios que comprometem o alcance da sustentabilidade (Sisodia; Wolfe; Sheth, 2019), um dos motivos para esse descompasso, é o fato das métricas sociais terem caráter mais subjetivo e serem mais difíceis de mensurar (Amaral, 2025). Outro motivo para que isso aconteça é que o mercado reconhece positivamente organizações que adotam estratégias ambientais, especialmente aquelas voltadas à prevenção da poluição e à redução da pegada de carbono em produtos e serviços (Gupta, 2018; Almada; Borges; Ferreira, 2022).

Além disso, diversas organizações interpretam o ESG como um conjunto de métricas externas, sem a devida internalização de valores éticos e culturais que sustentem essas práticas (Amaral; Willerding; Lapolli, 2023). Assim, é necessário que haja uma abordagem harmônica, para que exista o equilíbrio entre as três dimensões (Arco-Castro et al., 2023).

As organizações que adotam as práticas reduzem riscos, custos operacionais e fortalecem sua reputação, alcançando melhor desempenho econômico à medida que os stakeholders reconhecem seu compromisso com a sustentabilidade (Almada; Borges; Ferreira, 2022). Assim, as práticas ESG devem ser compreendidas como instrumentos que concretizam o propósito organizacional e a cultura ética da organização. Quando adotadas de forma equilibrada, podem atuar como um vetor de sustentabilidade organizacional, promovendo a coerência entre o que a organização fala e o que efetivamente faz (Amaral, Willerding; Lapolli, 2023). A integração das práticas ESG na cultura organizacional é condição essencial para o alcance da sustentabilidade e da consequente saúde organizacional.

2.3 ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

Para que se considere uma organização saudável, esta precisa estabelecer um ambiente de trabalho que preze pelo bem-estar das pessoas, e que priorize uma gestão mais humana, que enseje maior produtividade e criatividade e assim aumentando o resultado da organização (Willerding; Alvez; Lapolli, 2021). Essas práticas fortalecem a resiliência, geram vantagem competitiva e consolidam a reputação ao vincular desempenho econômico a propósito e responsabilidade social (Lokuwaduge; Heenetigala, 2017). Uma gestão humanizada estimula inovação e sustenta um ambiente equilibrado (Willerding; Alvez; Lapolli, 2021). Para sua efetividade, exige-se coerência entre discurso e prática, ancorada em valores éticos, transparência e governança sólida, pilares da sustentabilidade organizacional.

Sob essa perspectiva, organizações saudáveis apresentam alta performance e capacidade de adaptação, sustentadas pelo alinhamento entre visão, valores, cultura e estratégia (Oliveira, 2017). Mantêm desempenho sustentável no longo prazo por meio de propósito comum, liderança

empoderadora, decisões orientadas por dados, tecnologia e responsabilidade social. Nesse contexto, a saúde organizacional resulta da coerência entre propósito, estratégia e execução, favorecendo aprendizado contínuo, inovação e valor compartilhado (McKinsey, 2024).

Portanto, estabelecer um ambiente corporativo saudável e ético é essencial para a longevidade organizacional. Nesse processo, a definição de KPIs permite monitorar a saúde organizacional e identificar melhorias. Organizações saudáveis demonstram responsabilidade diante de desafios globais, fazem a sua parte na teia da vida e contribuem para a construção de um futuro mais sustentável e promovem a equidade intergeracional.

2.4 EQUIDADE INTERGERACIONAL

O princípio da equidade intergeracional estabelece que a geração atual deve preservar recursos e oportunidades para as futuras, equilibrando crescimento econômico, justiça social e proteção ambiental. Incorporado à estratégia organizacional, orienta decisões sustentáveis e conecta propósito a desempenho, permitindo que as organizações atuem como agentes de mudança com impactos duradouros (Brown-Weiss, 1989).

A equidade intergeracional articula-se a um dever ético, jurídico e solidário de garantir um meio ambiente equilibrado, e requer uma conduta cooperativa que reconheça a interdependência entre seres humanos e natureza (Wolkmer; Leonardelli, 2013). Esse princípio abrange três dimensões: a intrageracional, voltada à justiça na distribuição atual de recursos; a intergeracional, que assegura condições dignas às gerações futuras; e a entre espécies, que reconhece a interdependência entre todas as formas de vida (Teodoro; Reis; Garcez, 2023).

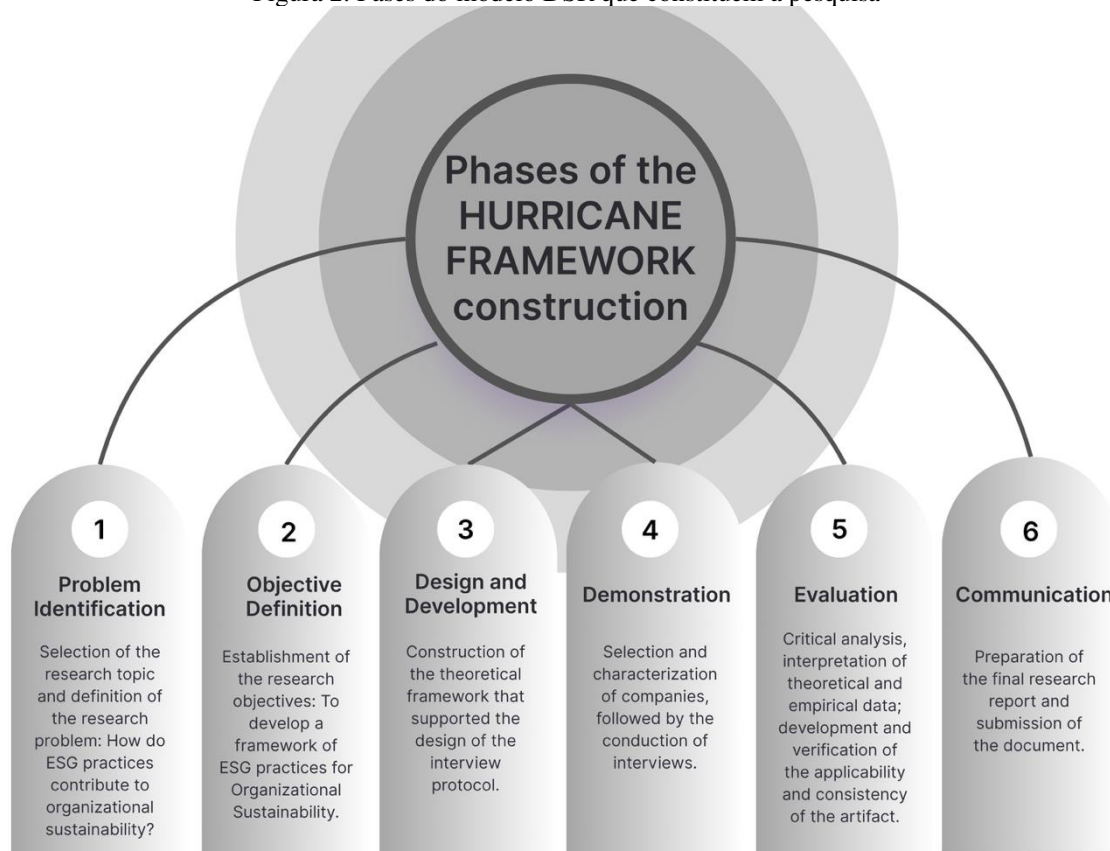
A equidade intergeracional consolida-se como princípio orientador da sustentabilidade organizacional ao equilibrar as dimensões ambiental, social e de governança (ESG) e garantir a continuidade da vida, em alinhamento aos objetivos de desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, o desenvolvimento sustentável requer que as organizações adotem práticas que ultrapassem a mera conformidade normativa, incorporando inovação, inclusão e governança colaborativa como pilares. Assim, o desempenho ambiental e social deixa de ser acessório e torna-se fundamento da criação de valor sustentável (ONU, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é de natureza qualitativo e foi conduzido segundo os pressupostos da Design Science Research (DSR) propostos por Peffers *et al.* (2007), por sua adequação ao desenvolvimento de artefatos voltados à resolução de problemas complexos e à integração entre rigor científico e aplicabilidade prática. O DSR que é um método que busca avançar o

conhecimento humano por meio da criação de artefatos, foi operacionalizado em seis fases (Figura 2).

Figura 2: Fases do modelo DSR que constituem a pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Peffers et al. (2007).

Fase 1: Elaboração de análise bibliométrica (Amaral; Willerding; Lapolli, 2024c) que serviu de base para entender a problemática da pesquisa e identificação de lacunas, especialmente no contexto das PMEs.

Fase 2: O objetivo da pesquisa foi definido como desenvolver uma estrutura que integrasse as práticas ESG de forma equilibrada visando a sustentabilidade organizacional.

A fase 3 compreendeu a realização de uma revisão da literatura que fundamentou o referencial teórico. Esse arcabouço, aliado ao Iceberg da Sustentabilidade Organizacional (Amaral; Willerding; Lapolli, 2024b), e as práticas recomendadas pela norma ABNT 2030 (ABNT, 2022) apoiaram a formulação de critérios para a elaboração do roteiro das entrevistas, a análise e desenvolvimento. O roteiro das entrevistas alinhou-se à teorias relacionadas a sustentabilidade organizacional e práticas ESG adotadas nas organizações, explorando temas como: visão sistêmica de sustentabilidade; adoção das práticas ESG; ações estratégicas que favoreceram a adaptação das organizações a contextos de mudança; e perspectivas sobre sustentabilidade e legado organizacional. Foi realizado um pré-teste do roteiro com a gestora de uma organização similar às escolhidas, a fim de ajustar o instrumento.

Fase 4: Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes de 9 pequenas e médias empresas (PMEs) localizadas em diferentes contextos (América do Sul, América do Norte e Europa), selecionadas segundo critérios de conveniência e acessibilidade, localizadas nas regiões que mais publicaram nesses temas, identificadas na análise bibliométrica.

Foram escolhidas organizações consolidadas no mercado, com mais de dois anos de atuação, pois os dois primeiros anos de atividade são os mais desafiadores (Sebrae, 2011). Optou-se por pesquisar as PMEs por representarem a maioria das organizações mundiais e por serem responsáveis por dois terços dos empregos em todo o mundo (ONU, 2023) (Quadro 1).

Quadro 1: Caracterização das organizações selecionadas

Organização	Setor	Nº de colaboradores	Tempo de atividade	País
E1	Infraestrutura e saneamento	175	30 anos	França
E2	Engenharia e construção	30	15 anos	França
E3	Parque Tecnológico	10	20 anos	Espanha
E4	Indústria de lentes óticas	35	12 anos	USA
E5	Serviços de impressão e work solutions	38	90 anos	USA
E6	Restaurante	68	24 anos	USA
E7	Agronegócio – fazenda de camarão	50	20 anos	Brasil
E8	Concessionária de veículos	110	25 anos	Brasil
E9	Indústria de produtos farmacêuticos e para laboratórios	160	50 anos	Brasil

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A coleta de dados empíricos foi realizada por meio de entrevistas que foram realizadas por videoconferência, gravadas e transcritas com consentimento dos participantes de forma anônima.

Fase 5: Realizou-se a análise e interpretação crítica dos dados, combinando evidências teóricas e empíricas por meio de uma análise temática, conforme Minayo (2013), que resultou na elaboração do Hurricane Framework 2.0. A elaboração de um artefato com características adaptativas e flexíveis (Cislaghi, 2008; Gaertner et al., 2017), foi fundamental nesta pesquisa, pois, conforme a ABNT PR 2030, a integração dos aspectos ESG requer abordagens personalizadas e trajetórias únicas em cada organização (ABNT, 2022). O artefato foi submetido à avaliação de especialistas utilizando o método Delphi.

Fase 6: Elaborou-se o relatório final da pesquisa, que integra o presente artigo com a proposta do Hurricane Framework 2.0. Apresentado como uma estrutura composta por sete níveis

interconectados, representando a evolução organizacional desde o propósito genuíno até a equidade intergeracional.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

A análise das nove organizações participantes, localizadas na América do Sul, América do Norte e Europa, revelou diferentes estágios de maturidade na adoção de práticas ESG. Em grande parte dos casos, as práticas foram implementadas de modo reativo, impulsionadas por exigências legais e de mercado, refletindo uma postura orientada à conformidade e à performance financeira, em detrimento de uma visão genuinamente estratégica da sustentabilidade organizacional. Essa constatação corrobora o que Sachs (2008) define como o desafio da sustentabilidade corporativa: a dificuldade de integrar múltiplas dimensões, econômica, social, cultural etc., em uma abordagem ecossistêmica, inclusiva e equitativa que oriente as organizações a equilibrar desempenho econômico, justiça social e respeito aos limites do planeta. Ainda assim, observou-se que algumas organizações adotaram as práticas ESG como valor organizacional, evidenciado em políticas e condutas alinhadas à ética e à responsabilidade social, demonstrando avanços rumo a uma abordagem mais holística e proativa.

A comparação entre continentes evidenciou coerência entre os achados empíricos e a literatura analisada. Assim como a Europa e a América do Norte lideram a produção científica sobre sustentabilidade organizacional e ESG (Amaral; Willerding; Lapolli, 2024c), essas regiões também apresentaram maior maturidade prática na adoção dessas dimensões. As organizações europeias demonstraram integração entre governança e estratégia, com forte orientação ética e institucional, enquanto as organizações norte-americanas apresentaram avanços técnicos em gestão ambiental e compliance. Já as organizações brasileiras mostraram fragilidades na dimensão social e um menor alinhamento transversal entre as dimensões, refletindo desafios culturais e estruturais semelhantes aos apontados por Boff (2016) sobre a necessidade de enraizar valores éticos na cultura organizacional.

Foram analisados quanto aos critérios do roteiro de entrevistas, em que cada critério em que a organização selecionada adota uma ou mais práticas foi considerado. O Quadro 2 especificou os critérios da análise e foi elaborado para uma melhor compreensão da adoção das práticas para a sustentabilidade organizacional pelas organizações selecionadas.

Quadro 2: Adoção de práticas para a sustentabilidade organizacional

CRITÉRIO	E1 FR	E2 FR	E3 ES	E4 US	E5 US	E6 US	E7 BR	E8 BR	E9 BR
Visão sistêmica de sustentabilidade organizacional	x	x			x				
Práticas ESG	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mudanças climáticas	x	x	x		x	x		x	x
Recursos hídricos	x	x			x	x	x	x	x
Biodiversidade e serviços ecossistêmicos	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Economia circular e gestão de resíduos	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestão ambiental e prevenção da poluição	x	x			x		x	x	
Diálogo social e desenvolvimento territorial	x	x	x	x	x	x		x	x
Direitos humanos					x				
Diversidade, equidade e inclusão	x		x		x			x	
Relações e práticas de trabalhos	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor	x	x	x		x				x
Governança corporativa			x		x				
Conduta organizacional	x	x		x	x	x		x	x
Práticas de controle e gestão	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Transparência na gestão	x	x	x		x	x	x	x	x
Impacto e transformação por meio da sustentabilidade organizacional	x		x	x	x	x	x	x	x
Resiliência organizacional	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contribuição para o bem comum	x	x	x	x	x	x	x	x	x
TOTAL DE PRÁTICAS	17	15	14	10	19	13	11	15	14

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A análise dos resultados revelou que, embora todas as organizações adotem práticas ESG, poucas apresentam uma visão sistêmica da sustentabilidade organizacional. Apenas três delas (E1, E2 e E5) compreendem a organização como um sistema interdependente, no qual as dimensões ESG precisam estar integradas às operações e estratégias para assegurar a sustentabilidade em contextos de mudança. E somente a E5 executa práticas em todos os critérios e demonstrou uma visão da importância da adoção das práticas para a sustentabilidade.

Com relação à dimensão ambiental são cumpridos 82,22% dos critérios. Quando se analisa por região, tanto o continente europeu quanto o sul-americano cumprem 86,66% dos critérios, e os Estados Unidos, no continente norte-americano, ficaram em terceiro lugar, com 73,33%. Embora várias organizações tenham implementado práticas ambientais como gestão de efluentes, uso racional da água, energia renovável e redução de resíduos, a maioria ainda atua de forma reativa, limitando-se ao cumprimento das exigências legais, sem incorporar de modo consistente a consciência ambiental como parte estratégica e transversal da cultura organizacional.

A dimensão social foi a menos desenvolvida, alcançando 60% dos critérios, o que indica fragilidade no envolvimento das organizações com práticas voltadas à equidade, inclusão e desenvolvimento comunitário. A Europa se destacou com 73,33% de atendimento aos critérios,

seguida pela América do Norte (60%) e América do Sul (46,66%). Embora algumas organizações promovam ações sociais, como voluntariado, qualificação profissional e programas de inclusão, a maioria ainda carece de políticas estruturadas de engajamento social. Essa disparidade demonstra que o impacto social permanece marginal nas estratégias organizacionais, sendo tratado como custo ou obrigação, e não como fator estratégico de criação de valor, é a dimensão em que é mais difícil de se estabelecer KPIs.

No que tange à governança corporativa, as organizações atingiram 72,22% dos critérios, com destaque para a Europa e a América do Norte (75%), enquanto o Brasil obteve 66,67%. As organizações mais maduras apresentaram estruturas formais de gestão, auditorias, transparência e compliance, refletindo uma governança mais ética e resiliente. Entretanto, muitas organizações, sobretudo as de menor porte e gestão familiar, ainda mantêm processos centralizados e informais, o que limita a capacidade de resposta às demandas de sustentabilidade.

De modo geral, as práticas ESG analisadas permanecem fragmentadas e guiadas por exigências legais. Para que contribuam efetivamente para a sustentabilidade organizacional, é necessário um avanço em direção à integração transversal entre as dimensões ambiental, social e de governança, internalizando-as na cultura e nos valores institucionais das organizações.

Os resultados reforçaram que, embora as práticas ESG estejam presentes em todas as organizações analisadas, ainda predominam ações voltadas aos aspectos visíveis da sustentabilidade organizacional, como relatórios, certificações e indicadores, enquanto os aspectos invisíveis, como cultura, propósito e valores éticos, permanecem subexplorados. Além disso, a ausência de métricas e indicadores de desempenho (KPIs) específicos dificulta a mensuração dos impactos dessas práticas, comprometendo a percepção da relação direta entre a adoção equilibrada das práticas ESG e a efetiva sustentabilidade organizacional.

Essa assimetria evidencia o que Capra (1996) descreve como a fragmentação dos sistemas vivos, nos quais a ausência de visão ecossistêmica compromete a harmonia entre as partes que estão todas interconectadas e se retroalimentam. Essas constatações levaram à necessidade de uma estrutura capaz de integrar práticas e princípios, visível e invisível, teoria e prática, resultando no desenvolvimento do Hurricane Framework 2.0, concebido para representar o impacto das práticas ESG na sustentabilidade organizacional.

4.1 O DESENVOLVIMENTO DO HURRICANE FRAMEWORK 2.0

O desenvolvimento e verificação da aplicabilidade e consistência do Hurricane Framework 2.0, na fase 5 desta pesquisa, foi orientada pela necessidade de um modelo capaz de integrar práticas ambientais, sociais e de governança de forma equilibrada e adaptativa. Concebido sob o metodologia DSR em 6 fases, buscou representar graficamente a interação entre valores éticos,

ações sustentáveis e impactos organizacionais, traduzindo o caráter dinâmico e ecossistêmico da sustentabilidade corporativa.

A estrutura tem como base conceitual o Iceberg da Sustentabilidade Organizacional (Amaral; Willerding; Lapolli, 2024a), que diferencia dimensões visíveis e invisíveis da sustentabilidade. Essa base foi expandida para um sistema cíclico no qual propósito, ética e práticas ESG formam um movimento contínuo de retroalimentação. A metáfora do furacão foi escolhida por expressar esse fluxo de energia e interdependência: forças que emergem da base (propósito genuíno) e se ampliam em espiral, influenciando e sendo influenciadas pelo ambiente.

Conforme Capra (1996), sistemas vivos sustentáveis são caracterizados por interconexão e fluxo de energia entre partes, e foi exatamente essa dinâmica que o framework buscou traduzir visual e conceitualmente. O Hurricane Framework 2.0, composto por sete níveis integrados, que estão em contínuo movimento, configuram um processo permanente de aprendizagem e são de natureza adaptativa.

Após ser desenvolvido, o modelo passou por um processo de verificação da sua aplicabilidade e consistência por 13 especialistas utilizando o método Delphi (Grisham, 2009), conduzido em três rodadas sucessivas.

Na primeira rodada, os especialistas avaliaram a coerência teórica e a clareza estrutural do modelo, sugerindo ajustes na nomenclatura e na ordem dos níveis. Na segunda rodada, 87,5% das sugestões foram incorporadas, resultando na reorganização da estrutura e no refinamento conceitual de cada componente. A terceira rodada consolidou o consenso entre os avaliadores, confirmando a robustez teórica e a aplicabilidade do framework, com índice de concordância superior a 80%.

Entre as principais alterações implementadas destacam-se:

- a substituição do termo ética por princípios éticos, reforçando o papel transversal desse nível e a realocação para nível 2;
- a troca de nomenclatura e visão conceitual de visão sistêmica por visão ecossistêmica, enfatizando a interdependência entre sistemas organizacionais e ambientais;
- a redefinição do alinhamento estratégico, ampliando a conexão entre organizações, governo, sociedade e stakeholders;
- a inclusão de um elemento gráfico representando o movimento espiral do furacão, para tornar a identidade visual mais clara e intuitiva.

As etapas e os conceitos revisados foram aprovados quanto à pertinência e ao alinhamento com os desafios enfrentados por organizações de diferentes portes e segmentos. Essa validação reforçou a visão inicial de que o Hurricane Framework 2.0 é aplicável em múltiplos contextos

organizacionais, funcionando como uma ferramenta adaptativa e estratégica para a sustentabilidade das organizações.

4.2 OS NÍVEIS DO HURRICANE FRAMEWORK 2.0

Estruturado em sete níveis interconectados, o Hurricane Framework 2.0 descreve a evolução das organizações rumo à sustentabilidade. A estrutura amplia essa jornada, expandindo-se para a construção de uma organização saudável, avançando em direção à equidade intergeracional, que se expande integrando-se a teia da vida contribuindo para o desenvolvimento sustentável global, retroalimentando o propósito dessa e de outras organizações. Os sete níveis representam um fluxo de aprendizado permanente, representado pela metáfora do furacão, e podem ser aplicados de forma adaptativa conforme o porte e a maturidade da organização.

Nível 1 - Propósito Genuíno

O Propósito Genuíno, que constitui a base do framework e representa a razão de existir da organização além do lucro. O propósito expressa o sentido que orienta decisões, relacionamentos e resultados, conferindo coerência entre identidade e ação. Organizações que são guiadas por um propósito genuíno são mais resilientes, inovadoras e tem a capacidade de gerar valor compartilhado sustentável (Fink, 2023). Ou seja, o propósito genuíno gera prosperidade para acionistas, sociedade e meio ambiente, garantindo que o lucro não aconteça às custas de nenhuma parte envolvida (Claassen, 2025). O propósito atua como o “olho do furacão”, o centro de estabilidade que direciona todas as demais dimensões e precisa ser reforçado continuamente.

Nível 2 – Princípios Éticos

O Nível 2 é formado pelos Princípios Éticos, e funciona como eixo transversal, permeando todos os demais níveis. A alteração terminológica, de “ética” para “princípios éticos”, foi resultado das sugestões dos especialistas, na verificação da aplicabilidade e consistência do artefato. Esses especialistas também recomendaram que os princípios éticos ocupassem a segunda posição, logo após o propósito genuíno, reforçando sua função de base normativa e orientadora. Tal compreensão converge com o que preconizam Costa et al. (2022), para quem a ética corporativa é o alicerce da confiança e da perenidade das organizações, e deve guiar tanto as estratégias quanto o comportamento de seus agentes.

Nível 3 – Visão Ecosistêmica

A visão ecossistêmica é o nível estratégico do modelo, que reflete a interdependência entre múltiplos sistemas, sejam econômicos, ambientais, sociais, tecnológicos etc., O termo “visão sistêmica”, inicialmente adotado, foi substituído por “visão ecossistêmica” durante o processo de refinamento do modelo pelos especialistas, a fim de enfatizar a natureza viva, dinâmica e relacional dos sistemas organizacionais (Capra, 1996). Essa visão reconhece que as organizações são parte

de um ecossistema mais amplo, cuja saúde depende da interconexão harmônica de múltiplos elementos, as pessoas, os recursos, os processos, mudanças culturais, inovação e a preservação de regeneração do meio ambiente. Coerente com a teoria dos stakeholders (Gonçalves, 2014) e com a ampliação das responsabilidades corporativas (Maia, 2022), a abordagem ecossistêmica enfatiza que as organizações têm obrigações a todas as partes interessadas. Integrando as dimensões econômicas e sociais a ecossistemas de inovação e conhecimento, promove-se o alinhamento estratégico entre organizações, governos e sociedade, fortalecendo a resiliência organizacional e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do planeta (Panisson, 2021), impactando e transformando toda a sociedade.

Nível 4 – Práticas ESG

A adoção das Práticas ESG de forma integrada e equilibrada, constitui o núcleo operacional do modelo, reunindo as dimensões ambiental, social e de governança transformacional em uma abordagem sinérgica com a colaboração estratégica da liderança da organização. O equilíbrio entre os três pilares ESG é condição essencial para a sustentabilidade organizacional (Amaral; Willerding; Lapolli, 2023). Nesse sentido, o framework propõe que as práticas ESG não sejam tratadas como iniciativas isoladas, mas como engrenagens estratégicas interdependentes que sustentam o desenvolvimento sustentável. Para que isso aconteça, é fundamental a definição de métricas e indicadores (KPIs) que avaliem a efetividade das práticas, a conformidade com legislações econômicas, ambientais e sociais e a consolidação de valores institucionais (Nagai, 2021). A incorporação dos pilares da governança corporativa, integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade, é indispensável para fortalecer a ética e a confiança entre os stakeholders (IBGC, 2023).

Nessa direção, amplia-se o conceito de governança para a governança transformacional, no qual as organizações expandem o conceito por meio da interconexão das governanças: convencional, sustentável e global, tendo como objetivo impulsionar a conduta organizacional responsável, melhorando o desempenho ESG contando com o apoio das instituições públicas. A governança transformacional aprofunda a compreensão do papel das organizações no avanço da sustentabilidade, promovendo o engajamento multifuncional e estimulando a avaliação contínua de desempenho para incorporar esses princípios à governança, à cultura organizacional, às estratégias e às relações institucionais (ONU, 2021b).

A adoção equilibrada das práticas ESG promove a preservação e regeneração ambiental, o cuidado com as pessoas, o fortalecimento das relações institucionais e a implementação de processos éticos e transparentes, criando um círculo virtuoso de valor sustentável. Embora distintas, essas dimensões são interdependentes e, quando integradas estrategicamente, geram resiliência organizacional, inovação e impacto positivo na sociedade e no meio ambiente

(Alsayegh; Rahman; Homayoun, 2020), assegurando conformidade regulatória, eficiência operacional e vantagem competitiva, e impulsionando modelos de negócios mais éticos e inovadores (Gillan; Koch; Starks, 2021).

Nesse contexto, o Nível 4 do Hurricane Framework 2.0 evidencia a governança transformacional como eixo central, orientando ações de curto e longo prazo de forma responsável e eficaz, adotando práticas nas três dimensões de forma equilibrada e posicionando a organização como agente de transformação sustentável na sociedade.

Nível 5 – Sustentabilidade Organizacional

O Nível 5, que representa a Sustentabilidade Organizacional, resulta da integração e maturidade alcançadas nos níveis anteriores, quando valores, propósito e práticas se tornam coerentes e alinhados, gerando valor compartilhado para a organização, sociedade, governo e todos os stakeholders (IBGC, 2023). Essa perspectiva multidimensional equilibra as dimensões econômica, ambiental e social, promovendo um ambiente corporativo resiliente, inovador e orientado ao longo prazo (Chams, 2020; Lokuwaduge; Heenetigala, 2017). A sustentabilidade organizacional, transforma a cultura corporativa e consolida uma relação de confiança com a sociedade e o meio ambiente (Gillan; Koch; Starks, 2021), estimulando o desempenho financeiro e social e criando uma espiral virtuosa que assegura a continuidade das organizações e o bem-estar do planeta e das futuras gerações (Mendes, 2012).

Assim, essas organizações impulsionam um alinhamento entre os seus objetivos e as demandas dos stakeholders, gerando valor compartilhado e mitigando impactos negativos ao meio ambiente e à sociedade (Porter; Kramer, 2011).

Nível 6 – Organizações Saudáveis

A transição de uma organização sustentável para saudável reflete a maturidade alcançada pela organização ao equilibrar as dimensões ESG. Esse nível incorpora o conceito de organizações que aprendem e evoluem continuamente, fortalecendo sua identidade ética e sua contribuição social (Costa et al., 2022).

Ao longo do tempo, a adoção consistente dessas práticas leva as organizações a se tornarem saudáveis, caracterizadas pela promoção do bem-estar dos colaboradores, pela capacidade de inovação e pela criação de valor sustentável para todos os stakeholders (Willerding; Alvez; Lapolli, 2021). Alinhando cultura, estratégia e liderança, promovendo motivação, aprendizado contínuo e desempenho sustentável que se traduzem em vantagem competitiva de longo prazo (Oliveira, 2017), essa organização promove bem-estar, aprendizado contínuo e desempenho sustentável, fortalecendo sua capacidade de adaptação e geração de valor para todos os stakeholders (McKinsey, 2024).

Nível 7 – Equidade Intergeracional

O Nível 7, a Equidade Intergeracional simboliza o ápice do artefato. Esse princípio, formulado por Brown-Weiss (1989), assegura que as ações da geração atual sejam conduzidas de forma responsável, garantindo a preservação de recursos e oportunidades para as gerações do futuro, traduzindo-se em um compromisso ético e solidário entre as gerações, baseado na responsabilidade comum de preservar o equilíbrio do ecossistema e garantir o direito à vida e ao bem-estar (Wolkmer; Leonardelli, 2013). O nível 7 instrumentaliza o compromisso da organização com o desenvolvimento sustentável, assegurando que suas decisões e práticas não comprometam as gerações vindouras (ONU, 2021b). Desta forma, o framework consolida a sustentabilidade como um ciclo que conecta o presente ao futuro.

4.3 HURRICANE FRAMEWORK 2.0: ARQUITETURA CONCEITUAL

No Hurricane Framework 2.0, toda a energia positiva reverbera para a teia da vida, contribuindo para o desenvolvimento sustentável em escala global, que, por sua vez, retroalimenta o Hurricane Framework 2.0 por meio do propósito genuíno da alta gestão, sustentado na capacidade de refletir sobre os resultados alcançados e de manter o foco em práticas que transcendem o lucro, promovendo melhorias contínuas em todas as dimensões organizacionais. Assim, as organizações consolidam uma espiral virtuosa de sustentabilidade, na qual o desempenho ético, ambiental e social se integra ao econômico, gerando impactos positivos para o planeta e para as futuras gerações.

A metáfora do furacão melhor representa o espírito do Hurricane Framework 2.0, traduz o equilíbrio entre entropia e organização nos sistemas dinâmicos. Furacões são sistemas dinâmicos abertos (aqueles que trocam energia e matéria com o ambiente), auto-organizados que criam ordem a partir da desordem ao exportar entropia para o ambiente, mantendo-se estáveis (Prigogine; Stengers, 1984). De maneira análoga, entende-se as organizações como sistemas abertos, que se mantêm vivas graças à capacidade de transformar a desordem em aprendizado e adaptação. Em contextos de instabilidade, mudanças ou pressões externas, organizações que conseguem converter conflitos, ineficiências e tensões em inovação e melhoria contínua preservam sua coerência interna e fortalecem sua sustentabilidade. Assim como o furacão se organiza para dissipar energia e restaurar o equilíbrio do ambiente, as organizações saudáveis e sustentáveis, especialmente aquelas que integram práticas ESG, aprendem a canalizar a complexidade e a incerteza para gerar valor, equilíbrio e propósito.

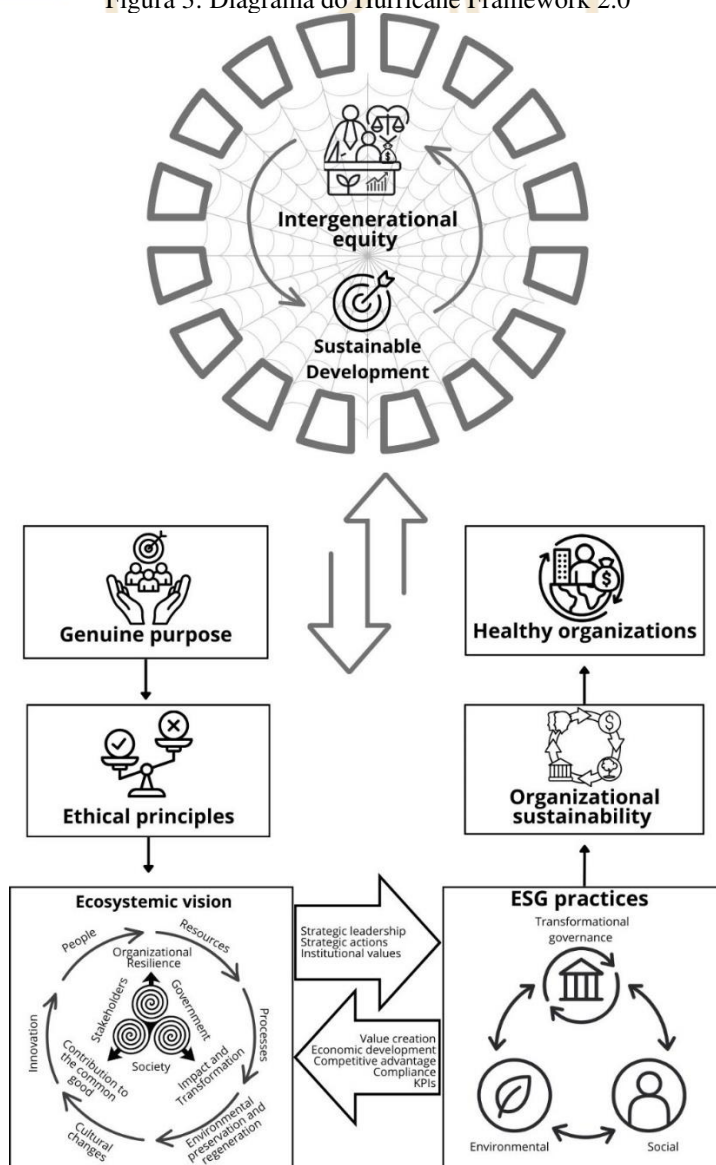
No furacão, as forças externas e internas, os aspectos visíveis e invisíveis, se encontram em um movimento contínuo, em que os valores, as práticas e os impactos positivos são puxados para dentro e redistribuídos para fora. As ações éticas e sustentáveis das organizações influenciam

o mundo e, simultaneamente, os impactos na sociedade e no planeta retornam para organização reforçando o propósito organizacional e consolidando os princípios éticos da organização.

O *Hurricane Framework 2.0* representa a retroalimentação contínua entre organização e mundo, reforçando a ideia de que a sustentabilidade organizacional não é um destino, e sim um círculo virtuoso, se configurando como um modelo adaptativo, aplicável e replicável. Sua flexibilidade permite adaptações conforme o porte, o setor e o estágio de maturidade da organização, sem comprometer sua estrutura conceitual.

Foi desenvolvido um diagrama de fluxo do Hurricane Framework 2.0 (Figura 3) que pretende representar graficamente o movimento dinâmico e interdependente entre os níveis do modelo. O diagrama, traduz a essência do framework como um sistema vivo em que cada parte influencia o todo, demonstrando que a sustentabilidade organizacional é fruto de um processo contínuo de aprendizado e adaptação.

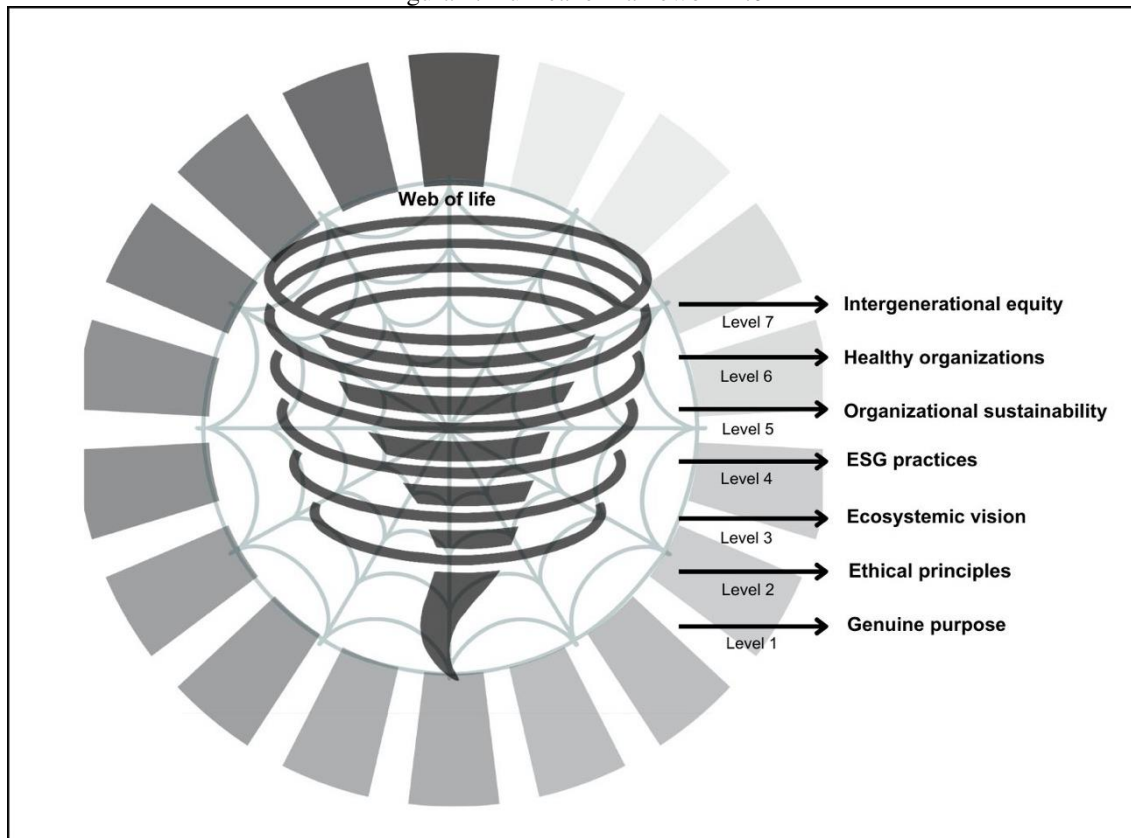
Figura 3: Diagrama do Hurricane Framework 2.0



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A representação gráfica do Hurricane Framework 2.0 (Figura 4), por sua vez, traduz visualmente o modelo em forma de furacão, reforçando sua metáfora central: o movimento cíclico e energético que parte do núcleo, o Propósito Genuíno que se expande por todos os níveis até a Equidade Intergeracional, transbordando para a teia da vida e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Figura 4: Hurricane Framework 2.0



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Cada nível, do centro às bordas, simboliza uma etapa de evolução organizacional e de ampliação do impacto, indo do individual ao coletivo, do organizacional ao global. Na extremidade externa, o furacão conecta-se ao Desenvolvimento Sustentável e aos seus objetivos, demonstrando que o equilíbrio entre propósito, ética, adoção das práticas ESG e sustentabilidade organizacional gera impacto positivo em grande escala. Esse impacto, por sua vez, retorna ao núcleo por meio das melhorias que pouco a pouco vão ocorrendo no mundo, retroalimentando o propósito e os princípios éticos da alta gestão, alimentando um ciclo contínuo de melhoria e transformação.

Assim, o furacão se traduz em um sistema adaptativo que integra valores, práticas e resultados, promovendo o bem comum e a continuidade da vida em todas as suas dimensões.

5 CONCLUSÕES

As pequenas e médias organizações enfrentam o desafio de equilibrar resultados econômicos imediatos com responsabilidades sociais e ambientais, e muitas vezes, tentam responder a pressões externas por meio de ações pontuais como relatórios, certificações, campanhas, que não se sustentam no tempo, não tem métricas adequadas e não trazem resultados efetivos. Falta-lhes um caminho para integrar propósito, ética e práticas ESG de forma estruturada e coerente para alcançar a sua sustentabilidade sem tirar o foco no lucro, que se entende como essencial nesse contexto. Foi diante dessa lacuna que emergiu a proposta do Hurricane Framework 2.0, concebido para orientar organizações em direção à sustentabilidade organizacional de maneira adaptativa, progressiva e equilibrada.

A pesquisa teórica e empírica demonstrou que, embora haja um crescente interesse acadêmico e corporativo nas práticas ESG, as inter-relações equilibradas entre as dimensões ESG, assim como seu impacto sobre a sustentabilidade organizacional, são negligenciadas. AS PMEs enfrentam barreiras para implementar essas práticas de forma estruturada, seja por limitações de recursos, falta de conhecimento ou dificuldades de mensurar os impactos dessas iniciativas.

Os achados evidenciaram que as práticas ESG, quando adotadas de forma equilibrada, fortalecem a competitividade, a perenidade e a resiliência organizacional. Entretanto, ainda prevalece a desconexão entre as dimensões ambiental, social e de governança, especialmente nas PMEs, o que reforça a importância de instrumentos que favoreçam a articulação entre elas de forma adaptativa e progressiva com intuito de melhorar a governança, a ética e a criação de valor compartilhado.

6 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

O Hurricane Framework 2.0 contribui para a ciência e para a sociedade ao propor uma estrutura conceitual e operacional capaz de apoiar o diagnóstico, o planejamento e a gestão estratégica da sustentabilidade, aproximando teoria e prática e promovendo um avanço relevante tanto no campo acadêmico quanto no organizacional. O estudo faz três contribuições principais para o campo da sustentabilidade organizacional e da gestão das práticas ESG em PMEs.

Primeiro, o Hurricane Framework 2.0 avança a literatura ao integrar dimensões visíveis e invisíveis da gestão, articulando propósito, princípios éticos, governança e práticas ESG em um sistema adaptativo e progressivo, alinhado às particularidades das PMEs. O estudo também avança o debate ao integrar as perspectivas de organizações saudáveis e equidade intergeracional, evidenciando que trajetórias consistentes de sustentabilidade potencializa a saúde organizacional ao longo do tempo e possibilitam que as próximas gerações possam usufruir das mesmas condições e recursos.

Segundo, demonstra empiricamente que práticas ESG fragmentadas, em desequilíbrio nas dimensões ambiental, social ou de governança, não são suficientes para impulsionar sustentabilidade organizacional, reforçando achados de estudos que alertam para os riscos de abordagens desequilibradas.

Por fim, o estudo contribui para a prática ao propor o Hurricane Framework 2.0, instrumento aplicável e adaptativo, capaz de orientar diagnósticos, decisões e planejamento estratégico, que potencializa a governança, a coerência ética e a geração de valor compartilhado entre os diferentes stakeholders.

7 LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como toda pesquisa este estudo apresenta limitações. A amostra restrita e a predominância de organizações de determinados setores limitam a generalização dos resultados. Além disso, a verificação concentrou-se na análise de especialistas, não abrangendo ainda a aplicação longitudinal da estrutura em organizações reais. Tais restrições, contudo, não comprometem a validade do framework, mas indicam a necessidade de novas investigações empíricas e de maior aprofundamento, especialmente sobre a dimensão social, que ainda carece de equilíbrio na literatura e na prática organizacional especialmente no que diz respeito a dificuldade de mensuração dos resultados.

Recomenda-se a aplicação do Hurricane Framework 2.0 em diferentes setores e portes organizacionais, com foco em sua implementação prática e mensuração de impactos no desempenho ético, ambiental, social e econômico.

Sugere-se também o desenvolvimento de ferramentas complementares, como painéis de indicadores e instrumentos de autodiagnóstico, que permitam monitorar a evolução das organizações em cada nível do modelo.

Pesquisas futuras podem ainda aprofundar os mecanismos que conectam organizações saudáveis e equidade intergeracional, examinando como práticas ESG contribuem para a preservação de valor ao longo do tempo, bem como investigar, por meio de estudos longitudinais e comparativos, de que modo culturas organizacionais e modelos de liderança favorecem a continuidade de práticas sustentáveis entre gerações.

AGRADECIMENTOS

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

REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Norma técnica ABNT PR 2030. Rio de Janeiro: ABNT, 2022.

ALMADA, L.; BORGES, R. S. G.; FERREIRA, B. T. “As estratégias da visão baseada em recursos naturais são lucrativas? Um estudo longitudinal do Índice de Sustentabilidade Organizacional brasileiro”. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, vol. 24, n. 3, 2022.

ALSAYEGH, M. F.; RAHMAN, R. A.; HOMAYOUN, S. “Corporate economic, environmental, and social sustainability performance transformation through ESG disclosure”. *Sustainability*, vol. 12, n. 9, 2020.

AMARAL, M. R. Framework adaptativo integrado de práticas ambientais, sociais e de governança para a sustentabilidade organizacional de pequenas e médias organizações (Tese de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Florianópolis: UFSC, 2025.

AMARAL, M. R.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. “ESG and sustainability: The impact of the pillar social”. *Concilium*, vol. 23, n. 13, 2023.

AMARAL, M. R.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. “ESG practices: The key to organizational sustainability”. *Concilium*, vol. 24, n. 7, 2024.

AMARAL, M. R.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. “Iceberg of organizational sustainability: The connection between visible and invisible aspects”. *Aracê*, vol. 6, n. 4, 2024.

AMARAL, M. R.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. “Sustentabilidade organizacional e práticas ESG: Uma análise bibliométrica”. *Observatório de la Economía Latinoamericana*, vol. 22, n. 4, 2024.

ARCO-CASTRO, M. L. et al. “The role of socially responsible investors in environmental performance: An analysis of proactive and reactive practices”. *Journal of Cleaner Production*, vol. 419, 2023.

BOFF, L. *Sustentabilidade: O que é – o que não é*. Petrópolis: Vozes, 2016.

BROWN-WEISS, E. *Equidade para gerações futuras: Direito internacional, patrimônio comum e equidade intergeracional*. Nova York: Transitional Publishers, 1989.

CAPRA, F. *A teia da vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.

CHAMS, N. *A holistic approach toward sustainability performance: The role of the human and financial factors* (Tese de Doutorado em Administração). Barcelona: University of Barcelona, 2020.

CISLAGHI, R. *Um modelo de sistema de gestão do conhecimento* (Tese de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Florianópolis: UFSC, 2008.

CLAASSEN, R. “Corporate purpose and democratic theory: A governance trilemma”. *Journal of Business Ethics*, 2025.

COSTA, R. et al. “ESG: Os pilares para os desafios da sustentabilidade”. *Revista Científica Multidisciplinar RECIMA21*, vol. 3, n. 9, 2022.

FINK, L. “Annual letter to the CEOs”. BlackRock [2023]. Disponível em: <https://www.blackrock.com/br/larry-fink-ceo-letter>. Acesso em: 10/12/2025.

GAERTNER, M. et al. “Managing invasive species in cities: A decision support framework applied to Cape Town”. *Biological Invasions*, vol. 19, 2017.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. et al. “Value creating corporate social responsibility strategies of family and non-family firms: An interventionist perspective”. *Journal of Business Ethics*, vol. 202, 2025.

GILLAN, S. L.; KOCH, A.; STARKS, L. T. “Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance”. *Journal of Corporate Finance*, vol. 66, 2021.

GOI JUNIOR, L. O. *Sustentabilidade corporativa e ESG*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2023.

GONÇALVES, E. B. *Sustentabilidade integrada em organizações empreendedoras (Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)*. Florianópolis: UFSC, 2014.

GRISHAM, T. “The Delphi technique: A method for testing complex and multifaceted topics”. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 2, n. 1, 2009.

GUPTA, J. “Environmental sustainability and implied cost of equity: International evidence”. *Journal of Business Ethics*, vol. 147, 2018.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código de melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 2023.

IPAV. “Nelson Mandela fala sobre o Ubuntu – Legendado PT”. YouTube [22/06/2010]. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=9QnEaKZ_4kY. Acesso em: 15/12/2025.

LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; ALVEZ, J. K. “Apresentação”. *Gestão humana para organizações saudáveis*. Florianópolis: Pandion, 2021.

LOKUWADUGE, C. S. D. S.; HEENETIGALA, K. “Integrating environmental, social and governance (ESG) disclosure for sustainable development: An Australian study”. *Business Strategy and the Environment*, vol. 26, n. 4, 2017.

LÓPEZ-CABARCOS, M. Á. et al. “The ethical commitment of business strategy: ESG-related factors as drivers of the SDGs”. *Journal of Business Ethics*, 2025.

MAIA, R. G. T. *Methodology for setting corporate sustainability targets (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção)*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2022.

MCKINSEY & COMPANY. “As organizações saudáveis continuam vencendo...”. McKinsey Insights [2024]. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/obj>. Acesso em: 12/12/2025.

MENDES, L. A. L. Estratégia empresarial: Promovendo o crescimento sustentado e sustentável. São Paulo: Saraiva, 2012.

MINAYO, M. C. Pesquisa social: Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2013.

MITIDIERI, T. C. Construção de futuro e sustentabilidade (Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Florianópolis: UFSC, 2009.

NAGAI, R. A. “Temas emergentes em ESG: Uma revisão da literatura”. Revista Controle Externo, vol. 3, n. 6, 2021.

OLIVEIRA, F. “Organização saudável, resultado robusto”. McKinsey Brasil [2017]. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/obj>. Acesso em: 12/12/2025.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Micro, pequenas e médias organizações geram mais de 70% dos empregos. Brasília: ONU, 2023.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Brasília: ONU, 2015. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods/obj>. Acesso em: 10/12/2025.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Brasília: ONU, 2021.

PACHECO, R. C. S.; CARNEIRO, M. R. Introdução à municipalização da Agenda 2030. Florianópolis: Pandion, 2021.

PANISSON, C. Desenvolvimento regional inteligente (Tese de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Florianópolis: UFSC, 2021.

PAZIENZA, M.; DE JONG, M.; SCHOENMAKER, D. “Clarifying the concept of corporate sustainability”. Sustainability, vol. 14, n. 13, 2022.

PEFFERS, K. et al. “A design science research methodology for information systems research”. Journal of Management Information Systems, vol. 24, n. 3, 2007.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. “Creating shared value”. Harvard Business Review, 2011.

PRIGOGINE, I.; STENGERS, I. Order out of chaos: Man’s new dialogue with nature. Nova York: Bantam Books, 1984.

SACHS, I. Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Taxa de sobrevivência das organizações no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2011.

SEIFFERT, M. E. B. *Gestão ambiental*. São Paulo: Atlas, 2011.

SISODIA, R.; WOLFE, D. B.; SHETH, J. *Organizações humanizadas: Pessoas, propósito, performance*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SOCHINSKI, K. C. et al. “Controvérsias corporativas e market-to-book: O papel moderador das práticas ESG”. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, vol. 26, n. 1, 2024.

TEODORO, R. K. F.; REI, F. F. C.; GARCEZ, G. S. “Instrumentalização da equidade intergeracional nas agendas globais de sustentabilidade”. *Revista Brasileira de Direito Internacional*, vol. 8, n. 2, 2023.

WILLERDING, I. A. V.; ALVEZ, J. K.; LAPOLLI, É. M. “Reflexão sobre estratégias, métodos e processos para a construção de uma organização saudável”. *Gestão humana para organizações saudáveis*. Florianópolis: Pandion, 2021.

WOLKMER, M. F. S.; LEONARDELLI, P. P. “O princípio da equidade intergeracional no direito ambiental”. *Revista Eletrônica Direito e Política*, vol. 8, n. 1, 2014.