

O pêndulo se ajusta: ESG, DEI e gestão da inovação como cultura organizacional

Abordagem segmentada dos conceitos dá lugar à sua integração no comportamento empresarial.



Luís Rasquilha
13 de março de 2025



Nas últimas décadas, os conceitos de ESG (sigla em inglês que corresponde a responsabilidades ambiental, social e de governança), DEI (diversidade, equidade e inclusão) e gestão da inovação foram frequentemente tratados como iniciativas isoladas dentro das organizações.

Criaram-se departamentos especializados, especialistas foram contratados e desenvolveram-se relatórios para monitorizar o progresso em cada uma dessas áreas.

No entanto, essa abordagem segmentada passa a dar lugar a uma nova dinâmica: a integração desses conceitos na cultura e no comportamento empresarial com influência ou contribuição direta na performance e no resultado.

O pêndulo da gestão ajusta-se para um novo equilíbrio, em que ESG, DEI e inovação não são apenas iniciativas, mas sim parte intrínseca do DNA das organizações, longe de polémicas políticas ou ativistas.

ESG: de responsabilidade a estratégia

ESG deixou de ser uma mera responsabilidade corporativa e passou a ser um pilar estratégico essencial. As empresas que incorporam princípios ambientais, sociais e de governança na sua cultura organizacional beneficiam de maior resiliência, atraem investidores mais conscientes e conquistam a preferência dos consumidores.

Para que ESG se torne parte da cultura empresarial, é necessário que os princípios sustentáveis sejam vividos no dia a dia de todos os colaboradores.

Isso significa que decisões operacionais, desde a escolha de fornecedores até a eficiência energética, devem ser tomadas com base numa lógica de sustentabilidade, em vez de serem apenas obrigações relatadas num documento anual.

O grande desafio é a contribuição desse tema para a performance e para o resultado. Sendo naturalmente um aspecto que tende a consumir recursos, a busca de equilíbrio entre resultado e sustentabilidade é o grande desafio da gestão, dominada por modelos tayloristas de organização e estrutura, cuja visão de dentro para fora domina.

DEI: da inclusão formal à cultura viva

Muitas organizações iniciaram programas de diversidade e inclusão como respostas a pressões externas ou até mesmo diante de exigências regulatórias. No entanto, a verdadeira mudança ocorre quando a diversidade e a inclusão deixam de ser iniciativas e passam a ser parte integrante da cultura corporativa.

A inclusão efetiva significa que todos os colaboradores se sentem valorizados, têm igualdade de oportunidades e podem contribuir plenamente para os objetivos da empresa, independentemente da sua origem, característica, raça, orientação ou cor (apenas para listar alguns marcadores).

Isso exige um compromisso profundo da liderança, processos internos revistos para garantir equidade e uma mentalidade que favoreça a colaboração entre pessoas de diferentes origens e experiências.

Regularmente tratado como um tema em formato de projeto isolado muitas vezes para cumprir requisitos meramente de cosmética, o tema assume-se como fundamental na ativação da inteligência coletiva e na

capacidade de trazer diferentes visões para o mesmo problema ou realidade.

Inovação: de departamentos isolados a um mindset coletivo

Durante muito tempo, a inovação foi vista como uma função pertencente a departamentos específicos, como R&D ou tecnologia.

No entanto, as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que difundem uma mentalidade inovadora e uma cultura de inovação por toda a estrutura empresarial.

Fomentar a inovação como um valor cultural significa encorajar a experimentação, aceitar falhas como parte do processo de aprendizagem e permitir que os colaboradores de todas as áreas tragam ideias disruptivas.

Isso requer uma estrutura organizacional menos hierárquica, processos mais ágeis e um ambiente que encoraje a colaboração e a criatividade.

O novo equilíbrio organizacional

A integração de ESG, DEI e inovação na cultura empresarial exige uma **mudança de modelo mental**.

Em vez de criarem estruturas separadas para cada uma destas áreas, as organizações devem desenvolver uma mentalidade holística, em que sustentabilidade, inclusão e inovação sejam valores partilhados e aplicados no dia a dia por todos independente do nível hierárquico – e com preocupação com o resultado gerado e a longevidade organizacional desejada.

O pêndulo da gestão ajusta-se para um novo equilíbrio: um em que a sustentabilidade não é um custo, mas um investimento; a inclusão não é um requisito, mas uma vantagem competitiva; e a inovação não é uma função, mas um comportamento natural dentro das empresas. E com efetivas contribuições para o resultado e para a longevidade.

As organizações que compreenderem essa mudança e a adotarem plenamente estarão mais preparadas para o futuro, garantindo relevância, crescimento sustentado e impacto positivo na sociedade.

CASES: EMPRESAS QUE TÊM AJUSTADO O PÊNDBULO

1. **Unilever** – a empresa integrou profundamente os princípios de ESG na sua estratégia de negócios, adotando metas ambiciosas de sustentabilidade, desde a redução do uso de plástico até a pegada de carbono neutra. O compromisso com a inclusão e diversidade também se reflete na sua cultura corporativa.
2. **Microsoft** – a gigante tecnológica assumiu um papel de liderança na inovação sustentável, comprometendo-se a ser carbono negativo até 2030. Além disso, investiu fortemente em DEI, implementando práticas que promovem a equidade e diversidade no recrutamento e progressão de carreira.
3. **Patagonia** – conhecida pelo seu forte compromisso ambiental, a marca de vestuário outdoor construiu uma cultura empresarial em que a sustentabilidade e a responsabilidade social são centrais. O seu modelo de negócio incentiva o consumo consciente e a reutilização de produtos.
4. **Salesforce** – incorporou valores de DEI na sua identidade corporativa, investindo em programas de inclusão e equidade salarial. A empresa também lidera iniciativas inovadoras em sustentabilidade e tecnologia, integrando ESG na sua governança corporativa.

Mais do que tendência

A transformação de ESG, DEI e Inovação em componentes centrais da cultura empresarial não é apenas uma tendência, mas uma necessidade estratégica para organizações que desejam prosperar em um mundo em constante mudança.

O êxito dependerá da capacidade das empresas de alinhar valores, processos e pessoas em um ecossistema em que a sustentabilidade, a inclusão, a criatividade e o resultado sustentável sejam forças motrizes do crescimento e da competitividade.

RELEMBRANDO:

1. **Alinhamento estratégico:** ESG, DEI e inovação devem estar alinhados com a visão e a missão da empresa, deixando de ser apenas iniciativas paralelas e muitas vezes isoladas.
2. **Liderança comprometida:** a adoção dessas práticas só será bem-sucedida se houver um compromisso autêntico da liderança e não apenas um discurso institucional.
3. **Integração no dia a dia:** as práticas de sustentabilidade, inclusão e inovação devem estar presentes em todas as operações e decisões empresariais e com foco na geração de valor e de resultados efetivos.
4. **Medição contínua:** definir métricas claras para avaliar o impacto e a evolução da incorporação de ESG, DEI e inovação na cultura organizacional e no resultado operacional.
5. **Adaptação e evolução:** o contexto empresarial e social está sempre em mudança, exigindo das organizações uma capacidade contínua de adaptação e melhoria, considerando o que melhor se adapta à realidade da empresa e não uma aplicação cega de modelos ou conceitos.

Ao ajustar corretamente o pêndulo da gestão, as empresas estarão mais preparadas para enfrentar desafios futuros, criando um impacto positivo tanto nos seus negócios como na sociedade.



Luís Rasquilha 

CEO da Inova TrendsInnovation Ecosystem e professor da Fundação Dom Cabral (FDC), Hospital Albert Einstein e Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (Esalq-USP).