

IMPULSIONADORES



Disciplina Carmina Roca e
Rafael Pich-Aguilera de
Mulher e Liderança



Universidade
de Navarra

SCHOOL OF
ECONOMICS
& BUSINESS



DCH

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE
GESTORES DE CAPITAL HUMANO

CEOE

Empresas
espanholas

II Barômetro sobre a implementação do Propósito Corporativo na Península Ibérica e América Latina. Capítulo Brasil

PARCEIRO ACADÊMICO:



Sustentabilidade e competitividade empresarial

Patrocinador:



AUTORES

María Paula Florez-Jimenez

Pesquisadora do Purpose Strength Project da Universidad de Navarra. Pesquisadora da Escola Internacional de Ciências Econômicas e Administrativas-EICEA, Universidade de la Sabana. Pesquisador afiliado da Sustainability and Health Initiative (SHINE) da Universidade de Harvard

Álvaro Lleó

Professor Titular. Pesquisador Principal do Purpose Strength Project. Diretor do Mestrado em Gestão de Pessoas nas Organizações (MDPO) e codiretor da Disciplina de ISS no desenvolvimento de organizações sustentáveis da Universidade de Navarra. Pesquisador afiliado da Sustainability and Health Initiative (SHINE) da Universidade de Harvard

Cesar Bullara

Diretor e Professor do Departamento de Gestão de Pessoas - ISE Business School (Brasil)

Felipe Ignacio Rivera

Doutorando na Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade de Navarra. Pesquisador do Purpose Strength Project

COORDENADORES DO ESTUDO

Álvaro Lleó

Professor Titular. Pesquisador Principal do Purpose Strength Project. Diretor do Mestrado em Gestão de Pessoas nas Organizações (MDPO) e codiretor da Disciplina de ISS no desenvolvimento de organizações sustentáveis da Universidade de Navarra. Pesquisador afiliado da Sustainability and Health Initiative (SHINE) da Universidade de Harvard

Nuria Chinchilla

Professora titular de gestão de pessoas no IESE-Business School. Titular da Cátedra Carmina Roca e Rafael Pich-Aguilera de Mulher e Liderança

Juan Carlos Pérez Espinosa

Presidente Global da DCH - Organização Internacional de Gestores de Capital Humano.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	5
2. O PROPÓSITO CORPORATIVO E SUA IMPLEMENTAÇÃO	7
2.1. Qual é a sua relevância	8
2.2. Implementação do propósito: processos e impulsionadores	9
2.3. Modelo de maturidade	11
3. METODOLOGIA	13
3.1. Estudo empírico	14
3.2. Instrumentos de medição	14
3.3. Caracterização da Amostra	16
4. RESULTADOS	19
4.1. Formulação do Propósito Corporativo	21
4.2. Ativação das Alavancas para a Implementação do Propósito Corporativo	23
4.3. Impacto da implementação do propósito nos Resultados de ESG	29
4.4. Impacto das Alavancas do propósito nos resultados ESG	34
5. CONCLUSÕES	37



1. INTRODUÇÃO

Diante de momentos marcados pelas guerras, pela crise climática ou pela polarização política, temos consciência de que as prioridades da sociedade, das empresas e das pessoas mudaram. Há uma demanda social para que as empresas tenham consciência da sua responsabilidade e se comportem como um agente social preocupado com o impacto social e ambiental da sua atividade. A sociedade exige empresas com propósito que desenvolvam soluções lucrativas para os problemas das pessoas e do planeta, e não às suas custas.

No entanto, sabemos que não basta ter um propósito. Definir um propósito é uma coisa, ativá-lo para mudar o dia a dia da organização é outra. O elemento fundamental não é ter um propósito, mas viver esse propósito. O desafio não é simples, daí a elaboração deste estudo que pretende saber até que ponto as empresas formularam o seu propósito, como o ativaram e qual o impacto que ele tem nos aspectos de ESG. (Ambientais, Sociais e de Governança Corporativa) para promover a sustentabilidade corporativa. Queremos tomar o pulso das organizações e ver como elas evoluem ano após ano, visando iniciar uma conversa entre acadêmicos e gestores sobre como implementar e implantar melhor o propósito corporativo e aumentar seus benefícios.

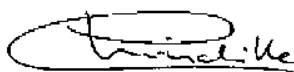
Por tudo isso, por meio do Purpose Strength Project® da Faculdade de Economia da Universidade de Navarra e do IESE Business School, em colaboração com a Organização Internacional de Gestores de Capital Humano (DCH) e patrocinado pela Cátedra de ISS de Desenvolvimento de Organizações Sustentáveis da Universidade de Navarra, lançamos o estudo “Barômetro sobre a implementação do Propósito Corporativo na Península Ibérica e América Latina” que iniciamos em 2023. Retomamos a segunda edição em 2024, que incorpora a CEOE como colaborador impulsor e os seguintes parceiros acadêmicos: IPADE, CIHE, IDE, INALDE, PAD, ESE, IAE, IEEM, ISE, AESE e Barna Management School.

Nesta ocasião, dedicamos este capítulo do “II Barômetro sobre a implementação do Propósito Corporativo na Península Ibérica e América Latina” para apresentar os resultados do Brasil.



Álvaro Lleó

Professor Titular da
Universidade de Navarra



Nuria Chinchilla

Professora Titular no IESE
Business School



Juan Carlos Pérez Espinosa

Presidente Global da DCH -
Organização Internacional de
Gestores de Capital Humano.



2. O PROPÓSITO CORPORATIVO E SUA IMPLEMENTAÇÃO

2.1. Qual é a sua relevância

O propósito de uma organização é considerado o pilar central sobre o qual a organização é construída. Diferentes autores tentaram explicar o que é o propósito corporativo. Alguns o definem como a razão de ser e existir de uma organização, sua contribuição para a sociedade¹, aquilo que nos permite saber por que e para que fazemos o que fazemos² e por que isso é importante e valioso³. O propósito corporativo está associado à identidade de uma organização⁴, os valores que lhe dão sentido e com a missão. Poderíamos defini-lo como a contribuição única que uma organização dá ao mundo.

Alguns autores sustentam que o propósito corporativo é um elemento que integra uma necessidade social não atendida e que aproveita os ativos da empresa para criar uma mudança positiva e fortalecer a posição competitiva da empresa⁵. Outros autores sustentam que ele é um elemento que fortalece os laços que unem os funcionários de uma empresa,⁶ uma vez que organizações com propósito são aquelas nas quais os funcionários têm fortes crenças sobre o significado e impacto do seu trabalho⁷. Entre outros benefícios, a literatura destaca que o propósito aumenta o envolvimento, a satisfação e o comprometimento dos funcionários,⁸ a capacidade de atrair, motivar e reter talentos⁹, fortalece a gestão da mudança e da inovação na organização¹⁰, aumenta a flexibilidade, agilidade e resiliência organizacional¹¹, melhora os resultados econômicos¹², gera relacionamentos sólidos com clientes e outros stakeholders⁸, melhora a reputação corporativa¹³ e ajuda na atração de investimentos¹⁴.

No entanto, parece razoável pensar que todos estes efeitos surgirão na medida em que o propósito for uma realidade nas organizações. Em outras palavras, quando o propósito deixa de ser uma mera declaração de intenções para se tornar manifestações palpáveis no dia a dia. Consequentemente, os benefícios e o potencial do propósito surgem na medida em que ele é implementado. O elemento fundamental para o propósito é passar da declaração para a vivência, passar de uma organização com propósito para uma organização que realmente vive o seu propósito.

Definir o propósito não é uma tarefa fácil ou banal, principalmente se você deseja que ele seja consistente e tenha impacto real na organização. O propósito tem o poder de estabelecer conexões fortes entre as pessoas. Portanto, o propósito será eficaz na medida em que for compartilhado. Portanto, é importante entender a lógica que rege a geração de um propósito e como fazer isso para que ele se torne comum e compartilhado pelos *stakeholders* da organização. Para que o propósito seja realmente diferenciador, ele deve responder à seguinte pergunta: as partes interessadas sentiriam sua falta na organização se não

¹ Mayer, C. (2018). The future of the corporation: Towards humane business. *Journal of the British Academy*, 6(s1), 1-16.

² Craig, N., & Snook, S. (2014). From purpose to impact. Figure out your passion and put it to work. *Harvard Business Review*, 92(5), 104-111.

³ Van Knippenberg, D. (2020). Meaning-based leadership. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 6-28.

⁴ Hurth, V., Ebert, C., & Prabhu, J. (2018). Organizational purpose: the construct and its antecedents and consequences (No. 201802).

⁵ Porter, M.E.; Kramer, M.R. Creating shared value. In *Managing Sustainable Business*; Springer: Berlin/Heidelberg, Alemanha, 2019; pp. 323-346.

⁶ Marimon, F., Mas-Machuca, M., & Rey, C. (2016). Assessing the internalization of the mission. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 170-187.

⁷ Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.

⁸ Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528.

⁹ Deloitte Touche Tohmatsu (Firma). (2018). 2018 Deloitte Millennial Survey: millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0.

¹⁰ HBR (2015). The Business Case for Purpose.

¹¹ EY-Beacon Institute (2017). The State of the Debate on Purpose in Business.

¹² Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.

¹³ Tomo, O. (2017). Intangible asset market value study 2017.

¹⁴ Fink, L. (2019). Purpose and profit.

Existisse? Essa é a principal prova de que você tem um propósito que gera um impacto positivo e benéfico para os demais¹⁵.

Dimensões do propósito corporativo: identidade, significado e missão

O propósito pode ser conceitualizado a partir de três dimensões, identidade-sentido-missão, que resumem sua natureza e explicam sua capacidade de gerar laços fortes:

- **A identidade** do propósito revela a essência de uma organização, sua história e a razão de sua existência. Ela funciona como um guia que ajuda a definir as prioridades e estabelecer metas.
- O propósito é construído sobre diversos valores que dão **sentido** e significado à organização, fornecendo uma direção e uma meta que vale a pena perseguir. Dessa maneira, ele se torna uma fonte de motivação e energia para superar os desafios diários.
- Finalmente, o propósito é operacionalizado por meio da **missão** da organização, que é a contribuição específica que ele procura dar aos diferentes agentes com os quais interage. Dessa forma, o propósito norteia as ações cotidianas e alinha o trabalho com o desenvolvimento do propósito.

Estas três dimensões não devem ser consideradas separadamente, mas em conjunto. O propósito não é apenas um reflexo da identidade da empresa, nem dos seus valores, nem de uma missão isolada. A sua verdadeira natureza surge da integração destas três dimensões. Aqui está sua capacidade de gerar conexões sólidas, pois quando o propósito é compartilhado, isso implica uma identidade, significado e missão compartilhados. Como o propósito não se refere somente a uma dimensão, mas às três dimensões, complementamos os três elementos com três relações a serem desenvolvidas: autenticidade (a relação entre a identidade e os valores que dão sentido), coerência (a relação entre a identidade e a missão definida) e integridade (a relação entre os valores e a missão declarada).

2.2. Implementação do propósito: processos e alavancas

A implementação do propósito envolve a criação de um propósito compartilhado dentro da organização, com o objetivo de esclarecer sua identidade, dar-lhe sentido e estabelecer uma missão que norteie as atividades diárias. Como observamos, é fundamental que este propósito compartilhado seja autêntico, coerente e completo. O que uma organização pode fazer para cultivar esse sentido compartilhado? Como ela pode passar da mera declaração para a vivência do propósito? Integrando a experiência prática com os avanços da pesquisa, propomos três processos para fomentar este sentido compartilhado: conhecimento, interiorização e contribuição.

- O processo de **conhecimento do propósito** implica explicar e difundir o propósito, garantindo que ele chegue a todos os departamentos, equipes e pessoas da organização. É fundamental que cada funcionário entenda o propósito, por que é relevante, e consiga articulá-lo com as suas próprias palavras. Os líderes organizacionais devem basear suas decisões no propósito, criando uma cultura de coerência que reduza as discrepâncias entre a declaração oficial e a realidade organizacional.

¹⁵ Birkinshaw, J., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 49.

- A **interiorização** implica conectar o propósito organizacional com os valores pessoais de cada funcionário, para que o propósito da empresa se torne o “meu propósito”. Este processo é fundamental e a liderança desempenha um papel crucial para alcançá-lo. Trata-se de uma reflexão pessoal sobre o significado do propósito corporativo para cada indivíduo, e sua ligação com seus valores e motivações pessoais. É fundamental construir relações de confiança nas quais os funcionários se sintam seguros para iniciar conversas autênticas, identificar os valores predominantes de cada funcionário e vinculá-los ao propósito da organização.
- O último processo, a **contribuição**, implica que o propósito seja refletido nas atividades diárias da organização. Este processo abrange tanto a avaliação do passado quanto o planejamento para o futuro. Em primeiro lugar, ele envolve refletir sobre como o propósito foi cumprido no passado e definir métricas para avaliar seu progresso, gerando um sentido de urgência. Além disso, é fundamental que cada funcionário conecte suas tarefas diárias ao propósito, questionando como suas ações contribuem para o propósito da organização e como podem melhorar essa contribuição no futuro.



Figura 1. O processo de implementação do propósito¹⁶

Estes três processos podem ser impulsionados por quatro fatores sobre os quais a organização pode agir:

1. **Estratégia:** A estratégia traça o rumo a ser seguido e deve estar alinhada com o propósito definido. A organização deve desenvolver uma estratégia que tenha o objetivo específico de desenvolver o propósito. Isso envolve concretizar o propósito em objetivos tangíveis que norteiem a ação. A combinação de objetivos concretos e seu alinhamento com o propósito é fundamental, uma vez que um propósito sem objetivos não tem uma direção e objetivos sem propósito não têm sentido¹⁷.
2. **Liderança:** Uma liderança eficaz é fundamental para inspirar os funcionários a trabalhar para o propósito definido. Isso inclui tanto a liderança exercida pelos gestores e líderes da organização, que devem impulsionar o propósito por meio do exemplo, da autenticidade e da coerência,

¹⁶ Lleó, A.; Montaner, A., Edmondson, A. & Sotok, P. (2022). Unlock the Power of Purpose. MIT Sloan Management Review, 63(4).

¹⁷ Cardona, P., & Rey, C. (2022). Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose. Springer Nature.

como a distribuição da liderança por toda a organização, para que o propósito seja promovido e reforçado em todos os níveis¹⁸.

3. **Sistemas de gestão:** Os sistemas de gestão, que abrangem os procedimentos organizacionais que regem o trabalho diário, devem refletir o propósito da organização. Esses sistemas devem permitir que o propósito seja integrado nas atividades diárias, dando-lhes sentido. Aspectos como a seleção e o desenvolvimento de talentos, planejamento de tarefas, avaliação de desempenho e sistemas de incentivos devem estar alinhados para potencializar o propósito organizacional.
4. **Comunicação eficaz:** A comunicação é fundamental para garantir que a imagem que a organização projeta corresponda ao seu propósito. A organização deve ter canais adequados para transmitir o propósito, justificar as decisões baseadas nele e incentivar sua discussão interna. Além disso, ela deve estar aberta para ouvir as opiniões dos seus funcionários e entender suas percepções sobre a organização.

2.3. Modelo de maturidade

Uma vez definidas as quatro principais alavancas sobre os quais uma organização pode agir para implementar seu propósito, é aconselhável identificar ações específicas para implantar cada uma delas e aumentar o nível de implementação do propósito até que o mais alto nível de unidade seja atingido.

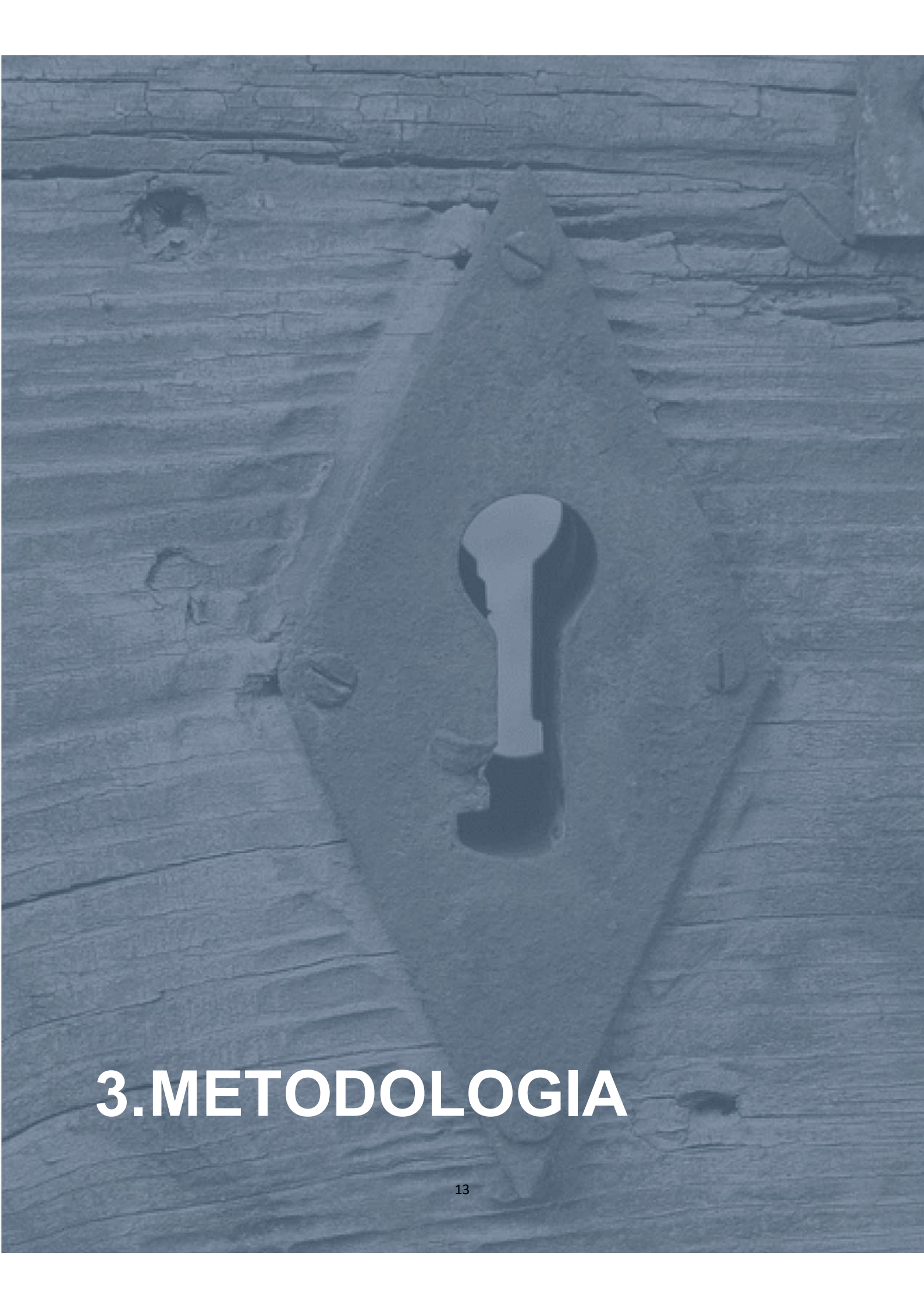
Ruiz-Pérez et al. (2022)¹⁹ apresentam um modelo de maturidade em que ações específicas são detalhadas para ajudar a implementar as alavancas e passar de um nível mais imaturo, onde não se tem propósito ou há apenas um propósito formulado, para níveis mais maduros, onde se tem o propósito implementado. Este modelo é o resultado de um *focus group* com gestores de empresas que trabalharam na formulação e implementação do seu propósito e foi validado com um painel de especialistas (acadêmicos, consultores e outros profissionais que ocupam cargos de governança em organizações).

¹⁸ Cardona, P., & Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto business review*, 180, 46-56.

¹⁹ Ruiz-Pérez, F. "Modelo de madurez de la implantación del propósito y su impacto en la sostenibilidad corporativa." Lleó, A. y Ormazábal, M. (dirs.) Tesis doctoral. Universidad de Navarra, Pamplona, 2022

	Propósito declarado	Implementação Inicial	Implementação Total
Estratégia	• Mapa de <i>Stakeholders</i> e contribuição para eles • Definição do propósito com os funcionários • Mensurar a satisfação do cliente • Esclarecer como agrega valor ao cliente • Objetivos de satisfação	• Definir o propósito específico: de cada departamento e grupo de trabalho • Objetivos para cada grupo de trabalho • <i>KPIs</i> de contribuição para cada <i>stakeholder</i>	• Tabela de indicadores tangíveis e intangíveis • Redefinição cíclica de propósito • Redefinição cíclica dos propósitos específicos • Redefinição de compromissos para <i>stakeholders</i>
Liderança	• Identificação de gestores e média gerência • Compartilhar o propósito • Liderança de serviços: viver o propósito e trabalhar para a equipe	• Tornar as outras pessoas líderes • Promover o aprendizado contínuo • Conversas agendadas sobre o propósito • “Aterrizar” a parte operacional do propósito • Promover o otimismo e autenticidade	• Cada funcionário é um embaixador do propósito • Programação de momentos para discutir o propósito de cada pessoa dentro da empresa • Conversas informais para discutir o propósito de cada pessoa dentro da empresa
Sistemas	• Adequar os sistemas anteriores ao propósito • Seleção por valores • Esclarecimento das funções e como cada pessoa contribui para o trabalho	• Capacitação própria e para formar outras pessoas • Políticas de desenvolvimento • Definição de objetivos de acordo com sistema de avaliação de desempenho • Sistemas de reconhecimento e avaliação do desempenho	• Formação sobre o propósito no <i>onboarding</i> • Projetos liderados de maneira autônoma • Reunião de desempenho: remuneração por propósito • Ligação com propósitos pessoais • Flexibilidade de trabalho • Certificações externas
Comunicação	• Plano estratégico de comunicação corporativa • Definir os responsáveis pela comunicação • Vincular eventos ao propósito • Colaboração das áreas • Ações de comunicação de acordo com propósito e grupo de interesse	• Crie canais de comunicação em ambas as direções • Criar uma <i>newsletter</i> sobre o propósito • Definir a frequência de comunicação • Definir canais e conteúdos de acordo com o cargo	• Questionário de satisfação • Questionário de ação de comunicação de acordo com o propósito • Café com o CEO • Comunicação dos resultados aos <i>stakeholders</i> • Comunicação de resultados aos funcionários

Figura 2. Modelo de maturidade



3.METODOLOGIA

3.1. Estudo empírico

Com base no modelo de maturidade, desenhou-se o *Barômetro sobre a implementação do Propósito Corporativo na Península Ibérica e América Latina*, que consiste em uma pesquisa online para saber até que ponto as empresas formularam o seu propósito, como o ativaram e qual o seu impacto nos resultados de ESG. (Ambientais, Sociais e de Governança).

O lançamento do *II Barômetro Ibero-Americano sobre a Implementação do Propósito Corporativo* ocorreu em fevereiro de 2024. Hoje a pesquisa foi compartilhada com todos os membros da DCH e parceiros da CEOE. Além disso, os *parceiros* acadêmicos também divulgaram a pesquisa entre suas redes de alunos e gestores que são ex-alunos.

Este relatório apresenta e analisa os resultados do **Brasil** obtidos até 12 de maio de 2024 e uma comparação com os resultados globais.

3.2. Instrumentos de medição

Primeiramente, solicitamos avaliar como o propósito organizacional foi formulado e definido. Para isso, seis perguntas foram feitas e solicitamos que elas fossem avaliadas em uma escala de 1 a 7, onde 1 significa “discordo totalmente” e 7 significa “concordo totalmente”.

Posteriormente, solicitamos a avaliação de como as empresas trabalharam sobre a estratégia, liderança, sistemas de gestão e comunicação para implantar e implementar o propósito. Onze perguntas foram feitas para avaliar a estratégia, dez perguntas foram feitas para a liderança, doze perguntas para os sistemas de gestão e nove perguntas para a comunicação. Solicitamos que estas perguntas fossem respondidas de acordo com uma escala de 1 a 7, onde 1 significa “discordo totalmente” e 7 significa “concordo totalmente”.

Em seguida, solicitamos que os entrevistados indicassem até que ponto o propósito corporativo é percebido como tendo um impacto nos resultados organizacionais (resultados de ESG), utilizando uma escala de 1 a 7, onde 1 significa “discordo totalmente” e 7 significa “concordo totalmente”.

Finalmente, solicitamos que nove perguntas sobre variáveis sociodemográficas fossem respondidas para avaliar se há diferenças significativas nos resultados de acordo com cada categoria.

As diferentes perguntas feitas no *II Barômetro sobre a implementação do Propósito Corporativo na Península Ibérica e América Latina* são apresentadas abaixo.

Formulação do propósito:

- FP1:** Os funcionários conhecem a origem e a história da organização
- FP2:** Os funcionários conhecem os valores da organização
- FP3:** Os funcionários conhecem o propósito/missão da organização e podem explicá-los com suas próprias palavras
- FP4:** O propósito foi definido de maneira participativa com os funcionários
- FP5:** Incentivamos conversas, formais e informais, sobre o propósito corporativo para mantê-lo vivo no dia a dia.
- FP6:** Revisamos o propósito corporativo de tempos em tempos

Alavanca Estratégia:

- ES1:** Sabemos quem são os nossos *stakeholders* e qual contribuição a empresa quer dar a cada um deles?
- ES2:** Mensuramos a satisfação dos nossos clientes
- ES3:** Conhecemos e mensuramos o valor que a empresa aporta para o cliente
- ES4:** Conhecemos e mensuramos como cada área agrega valor ao cliente
- ES5:** O propósito corporativo está implementado nos departamentos e/ou grupos de trabalho
- ES6:** Cada departamento e/ou grupo de trabalho tem objetivos definidos para especificar como contribui para o desenvolvimento do propósito
- ES7:** Cada departamento e/ou grupo de trabalho possui indicadores definidos para mensurar como ele contribui para o desenvolvimento do propósito
- ES8:** Revisamos os indicadores que utilizamos para mensurar o desenvolvimento do propósito cada vez melhor
- ES9:** A estratégia e os novos projetos estão diretamente ligados ao propósito corporativo
- ES10:** O modelo de negócios está alinhado ao propósito da empresa
- ES11:** A estratégia de marca e a imagem corporativa estão alinhadas com o propósito

Alavanca Liderança:

- LD1:** Os gestores explicam e defendem o propósito da empresa, sua importância e sua necessidade para a sociedade
- LD2:** Os gestores garantem que os funcionários conheçam o propósito da empresa e como ela o realiza com seus produtos e serviços
- LD3:** Os gestores acreditam no propósito da empresa e demonstram isso com seus comportamentos e decisões
- LD4:** Busca-se criar novos líderes entre os funcionários, promovendo a delegação e autonomia, e concedendo capacidade de decisão
- LD5:** Os gestores propõem cursos de capacitação aos seus funcionários e oferecem facilidades para que eles possam realizar esses cursos
- LD6:** Os gestores contam como vivem o propósito no dia a dia
- LD7:** Os gestores fazem com que o trabalho dos seus funcionários esteja relacionado com o propósito e dedicam tempo para explicá-los como os objetivos de trabalho contribuem para o desenvolvimento do propósito
- LD8:** O otimismo e a autenticidade são promovidos entre os funcionários
- LD9:** Os funcionários acreditam e defendem o propósito da organização
- LD10:** Conversas informais são realizadas nas quais o propósito pessoal é compartilhado dentro da empresa

Alavanca Sistemas de Gestão:

- SS1:** As políticas de atração e seleção de talentos estão relacionadas ao propósito, buscando incorporar à empresa pessoas identificadas com os valores da organização
- SS2:** A definição dos cargos está alinhada ao propósito e reflete como cada cargo contribui para o desenvolvimento do propósito
- SS3:** Os planos de treinamento incluem ações para potencializar a cultura do propósito dentro da organização
- SS4:** As políticas de desenvolvimento de talentos estão relacionadas ao propósito corporativo e estimulam o comprometimento dos funcionários com ele
- SS5:** Os objetivos estabelecidos para equipes e funcionários estão relacionados ao propósito
- SS6:** A avaliação de desempenho considera a contribuição para o desenvolvimento do propósito
- SS7:** As partes reconhecem que os funcionários contribuem para o desenvolvimento do propósito
- SS8:** Os processos de *onboarding* consideram o propósito corporativo, explicando o que ele é e como é realizado no dia a dia da organização
- SS9:** Incentivamos as equipes a serem autônomas e usarem metodologias ágeis para promover um senso de propósito e comprometimento pessoal
- SS10:** Nos sistemas de remuneração e benefícios, a contribuição para o desenvolvimento do propósito é considerada e remunerada
- SS11:** Os funcionários têm flexibilidade no trabalho
- SS12:** A empresa tem certificações externas em sistemas de gestão

Alavanca Comunicação:

- CM1:** A empresa tem um plano para comunicar qual é o seu propósito e como ele contribui e aporta para cada um dos seus *stakeholders*
- CM2:** A empresa tem responsáveis pela comunicação para informar e ouvir os diferentes *stakeholders*
- CM3:** A empresa vincula eventos e ações ao propósito para potencializar sua comunicação
- CM4:** Gestores e funcionários colaboram com a divulgação do propósito
- CM5:** A empresa tem canais para informar e ouvir os *stakeholders*
- CM6:** A empresa tem ferramentas para saber se seus funcionários e clientes conhecem e compartilham o propósito
- CM7:** A empresa tem elementos disruptivos de hierarquia e comunicação vertical, como tomar um café com o CEO
- CM8:** A empresa comunica os resultados e como eles desenvolvem o propósito aos funcionários
- CM9:** A empresa comunica os resultados e como eles desenvolvem o propósito aos *stakeholders*

Resultados de ESG: Governança RS1: A transparência da organização RS2: A reputação corporativa RS3: As vendas da empresa RS4: A criação de valor no longo prazo RS5: A fidelização do cliente RS6: A produtividade interna RS7: Os níveis de produção RS8: O benefício econômico RS9: A participação de mercado Social RS10: O impacto social da empresa no seu entorno RS11: A inclusão e diversidade RS12: O desenvolvimento do funcionário RS13: O bem-estar dos funcionários RS14: A satisfação do funcionário RS15: A participação dos stakeholders RS16: O aumento das oportunidades de emprego RS17: A diminuição da rotatividade de funcionários Ambiental: RS18: A reciclagem RS19: A reutilização de recursos RS20: A redução do uso de matérias-primas RS21: A redução da geração de resíduos e/ou emissões RS22: O aumento do consumo de energia renovável RS23: A conscientização e sensibilização ambiental RS24: O aumento dos investimentos em aspectos ambientais RS25: A redução dos custos em aspectos ambientais RS26: O crescimento de fornecedores sustentáveis Variáveis sociodemográficas: (1) Sexo 1. Mulher 2. Homem (2) Selecione sua faixa etária: 1. Menos de 25 anos 2. 25-35 anos 3. 36-45 anos 4. 46-55 anos 5. 56-67 anos 6. Mais de 67 anos (3) Área de trabalho: 1. Direção geral 2. Finanças 3. Marketing 4. Operações 5. Comunicação/Reputação 6. RH 7. RSE/Sustentabilidade 8. Outro (especificar):	(4) Cargo 1. Executivo 2. Funcionário (5) Tipologia da organização 1. Empresa privada não listada em bolsa 2. Empresa privada listada em bolsa 3. Governo/empresas do setor público 4. Terceiro setor/educação 5. Outro (especificar): 6. NS/NR (6) Setor de atividade da sua empresa: 1. Industrial 2. Serviços 3. Distribuição/Retail Biociências 4. Mista 5. Outro (especificar): 6. NS/NR (7) Faturamento anual 1. Menos de € 50 milhões 2. Mais de € 50 milhões e até € 100 milhões 3. Mais de € 100 milhões e até € 500 milhões 4. Mais de € 500 milhões e até € 1 bilhão 5. Mais de € 1 bilhão (8) Nº de funcionários 1. Entre 1 e 10 trabalhadores 2. Entre 11 e 100 trabalhadores 3. Entre 101 e 250 trabalhadores 4. Entre 251 e 500 trabalhadores 5. Mais de 500 trabalhadores (9) País • Andorra • Argentina • Bolívia • Brasil • Chile • Colômbia • Costa Rica • Cuba • Equador • El Salvador • Espanha • Guatemala • Honduras • México • Nicarágua • Panamá • Paraguai • Peru • Portugal • República Dominicana • Uruguai • Venezuela • Outro:
--	---

3.3. Caracterização

A amostra é caracterizada a seguir. Em alguns casos, as categorias foram reagrupadas para ter um número suficiente de respostas em cada uma delas para permitir comparações estatísticas com testes de hipóteses.

Caracterização da amostra Brasil

A pesquisa foi respondida por **130 pessoas de organizações no Brasil**.

82% homens e 18% mulheres

95% gestores e 5% funcionários

50% com menos de 46 anos, 27% entre 46 e 55 anos e 23% com mais de 55 anos

44% pertencentes à Alta Administração e Direção Estratégica, 14% à área de RH, 14% à área de operações, 11% à área Financeira, 5% ao Marketing, 2% às Vendas/Comercial e 10% às demais áreas da empresa.

A participação do Brasil corresponde a **8,6% da participação global**.

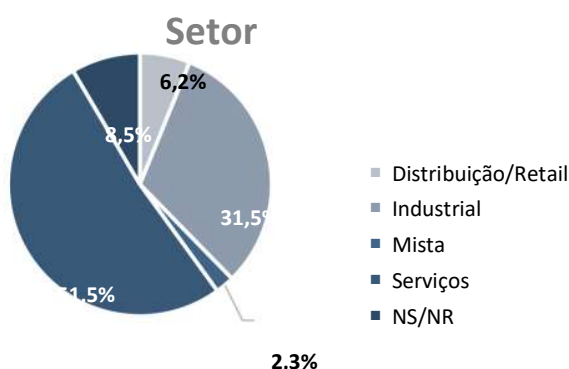


Gráfico 1. Tipologia das organizações

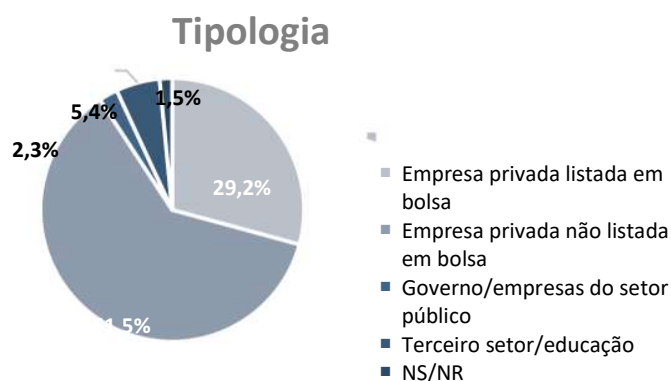


Gráfico 2. Tipologia das organizações

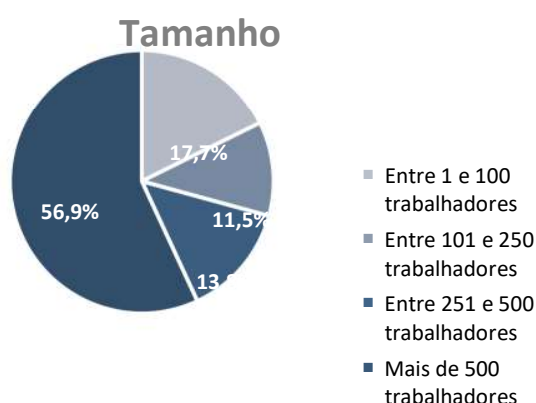


Gráfico 3. Tipologia das organizações

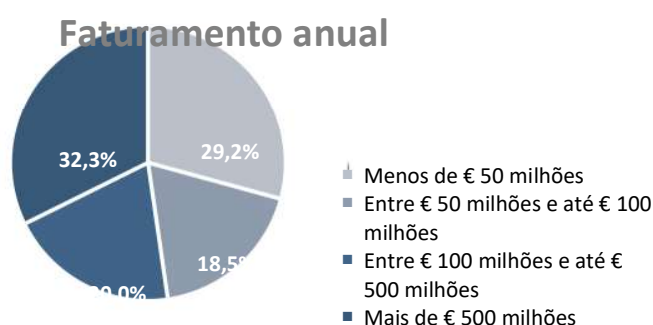
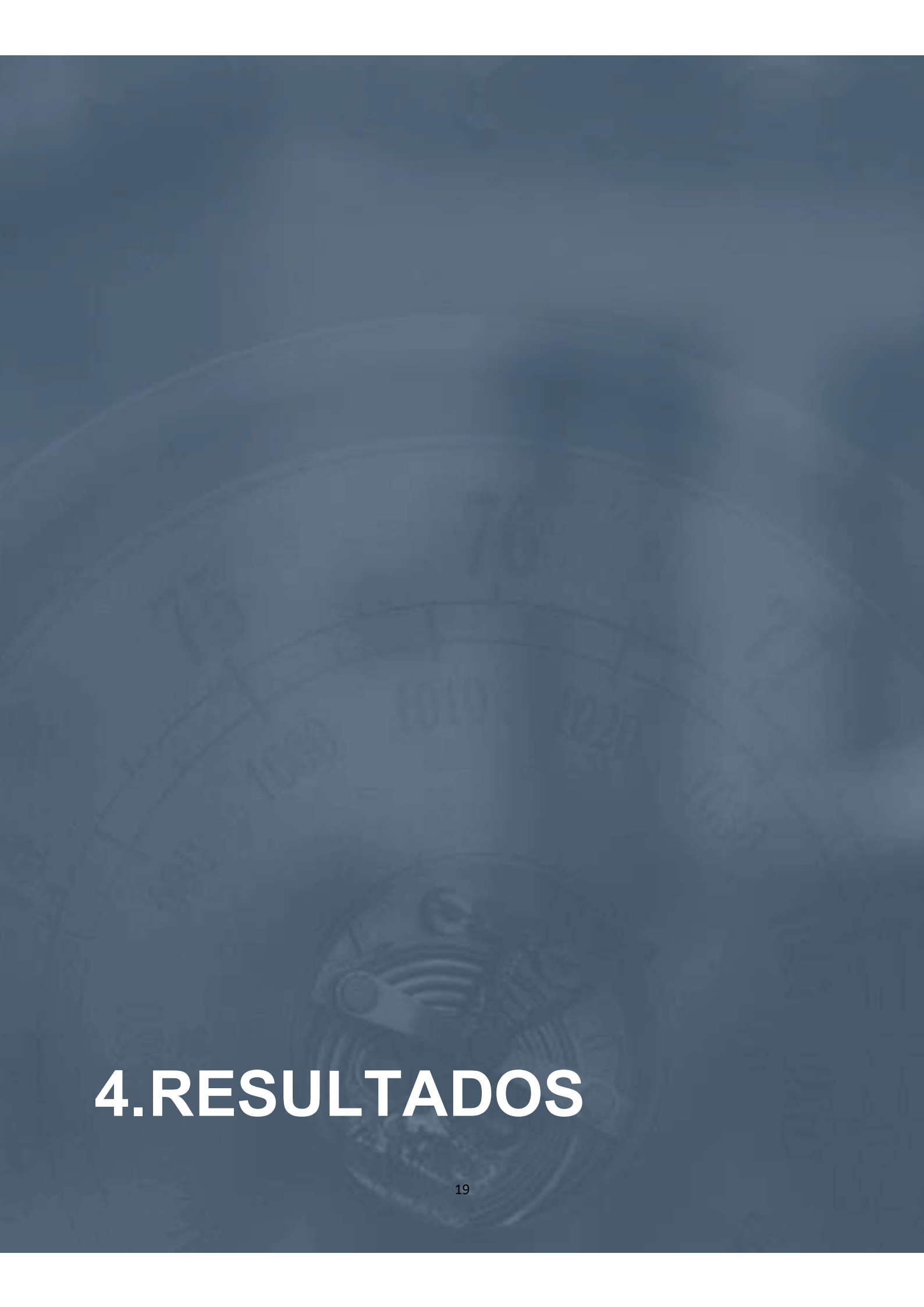


Gráfico 4. Tipologia das organizações

A maioria das respostas corresponde a pessoas que trabalham no **setor de serviços (52%)**, em empresas **não cotadas em bolsa (62%)**, em empresas **com mais de 500 trabalhadores (57%)**, e em empresas com **faturamento anual superior a € 500 milhões (32%)**.



4.RESULTADOS

Esta seção resume os resultados e sua análise.

Primeiramente são apresentados os resultados da formulação do propósito, seguidos dos resultados das alavancas. O valor médio obtido no Brasil em 2024 é mostrado utilizando um gráfico para cada uma das perguntas (itens) feitas para cada variável e sua comparação com os resultados globais obtidos em 2024. Da mesma forma, o valor da média geral para cada uma das variáveis é apresentado.

Por outro lado, os resultados do Impacto do Propósito em cada uma das dimensões de ESG para o Brasil 2024, e a comparação com os resultados globais de 2024, são apresentados.

Adicionalmente, os resultados da análise de diferenças entre categorias são apresentados:

- Para o caso da **tipologia da organização**, os resultados das Empresas cotadas em bolsa são comparados com os de empresas não cotadas. Para as outras categorias (Governo/empresas do setor público, Terceiro Setor/Educação) não houve número suficiente de respostas.
- Para o caso do **setor**, os resultados das empresas do setor Industrial são comparados com os resultados das empresas do setor de Serviços. Para as outras categorias (Distribuição, Mista) não houve número suficiente de respostas.
- Para o caso do **tamanho da organização**, os resultados das categorias dos extremos, ou seja, os resultados de empresas com menos de 100 trabalhadores com os de empresas com mais de 500 trabalhadores são comparados.
- Para o caso do **faturamento**, comparamos os resultados das categorias dos extremos, ou seja, os resultados das empresas com faturamento inferior a 50 milhões anuais, com os daquelas que faturam mais de 500 milhões anuais.

Essa comparação foi realizada por meio do teste estatístico Kruskal-Wallis, método não paramétrico utilizado em casos como este, no qual os resultados não apresentam uma distribuição normal. Se este método retornar um valor p inferior a 0,1 (com nível de confiança de 90%), isso significa que há diferenças significativas entre as categorias.

Finalmente, os resultados do Impacto das Alavancas do Propósito nos Resultados de ESG são apresentados. Para isso, utilizamos a técnica PLS-SEM, que permite validar um modelo de equações estruturais. O modelo estrutural foi avaliado para identificar com quais aspectos de ESG cada um das Alavancas tem maior relacionamento.

4.1. Formulação do Propósito Corporativo

Os funcionários conhecem a origem, a história e os valores da organização. No entanto, o propósito precisa ser definido de maneira mais participativa, mantendo a conversa e o sentido do propósito vivos e com revisão de tempos em tempos.

Diferenças Brasil - Global

Item	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
FP1	0,05	Sim
FP2	0,70	Não
FP3	0,83	Não
FP4	0,53	Não
FP5	0,85	Não
FP6	0,53	Não
Form. Propósito	0,88	Não

O grau de definição do propósito no Brasil é similar ao da amostra global. Apenas o item relacionado ao conhecimento da origem e histórico da organização é significativamente maior.

Como o propósito organizacional foi formulado e definido na sua empresa?

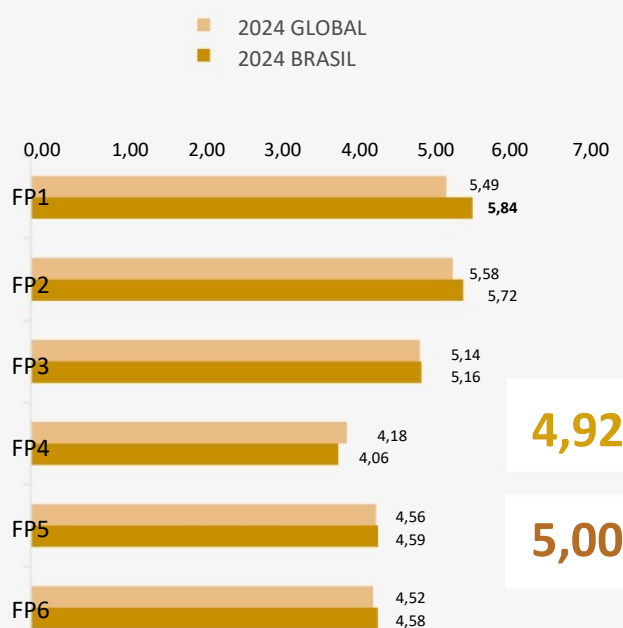


Gráfico 5. Formulação do Propósito

FP1: Os funcionários conhecem a origem e a história da organização
FP2: Os funcionários conhecem os valores da organização
FP3: Os funcionários conhecem o propósito/missão da organização e podem explicá-los com suas próprias palavras
FP4: O propósito foi definido de maneira participativa com os funcionários
FP5: Incentivamos conversas, formais e informais, sobre o propósito corporativo para mantê-lo vivo no dia a dia.
FP6: Revisamos o propósito corporativo de tempos em tempos

Formulação do propósito de acordo com as categorias²⁰

Tamanho da organização

Entre 1 e 100 trabalhadores	Mais de 500 trabalhadores	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
4,96	4,97	0,95	Não

Faturamento

Menos de € 50 milhões	Mais de € 500 milhões	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
4,97	4,90	0,84	Não

Setor

Industrial	Serviços	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
5,00	5,14	0,48	Não

Tipo de organização

Empresa de capital aberto	Empresa não cotada em bolsa	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
4,79	5,18	0,07	Sim

Há uma diferença significativa na formulação do propósito dependendo do tipo de organização, sendo maior nas empresas não cotadas em bolsa.

²⁰ Os valores apresentados na tabela são os valores médios das categorias avaliadas.

4.2. Ativação das alavancas para a Implementação do Propósito Corporativo

Estratégia

Liderança

Sistemas de gestão

Sistemas de gestão

Estratégia Centrada no Propósito

O modelo de negócio e a estratégia de marca estão notavelmente alinhados com o propósito. As empresas conhecem os seus stakeholders e a contribuição que cada um deles dá e mensuram a satisfação do cliente. Pelo contrário, dá-se menos atenção a conhecer e mensurar como cada área ou departamento contribui para o desenvolvimento do propósito.

Como você trabalhou na estratégia para implantar e implementar o propósito?

- ES1: Sabemos quem são os nossos stakeholders e qual é a contribuição que a empresa pretende dar a cada um deles
- ES2: Mensuramos a satisfação dos nossos clientes
- ES3: Conhecemos e mensuramos o valor que a empresa aporta para o cliente
- ES4: Conhecemos e mensuramos como cada área agrega valor ao cliente
- ES5: O propósito corporativo está implantado nos departamentos e/ou grupos de trabalho
- ES6: Cada departamento e/ou grupo de trabalho tem objetivos definidos para especificar como contribui para o desenvolvimento do propósito
- ES7: Cada departamento e/ou grupo de trabalho possui indicadores definidos para mensurar como ele contribui para o desenvolvimento do propósito
- ES8: Revisamos os indicadores que utilizamos para mensurar o desenvolvimento do propósito cada vez melhor
- ES9: A estratégia e os novos projetos estão diretamente ligados ao propósito corporativo
- ES10: O modelo de negócios está alinhado ao propósito da empresa
- ES11: A estratégia de marca e a imagem corporativa estão alinhadas com o propósito



Gráfico 6. Impulsionador Estratégia

O alinhamento entre o propósito corporativo e a estratégia de negócios é um pouco menor no Brasil em relação ao resultado global. Quatro aspectos avaliados apresentam uma diferença significativamente menor e o aspecto relacionado ao alinhamento da estratégia da marca e imagem corporativa é significativamente maior.

Diferenças Brasil - Global

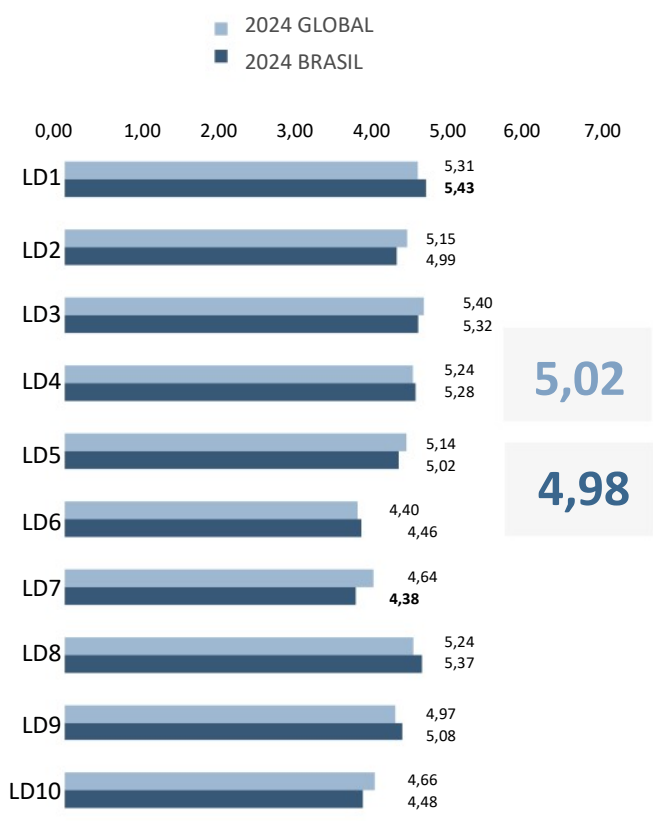
Item	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
ES1	0,75	Não
ES2	0,32	Não
ES3	0,55	Não
ES4	0,08	Sim
ES5	0,84	Não
ES6	0,01	Sim
ES7	0,00	Sim
ES8	0,02	Sim
ES9	0,92	Não
ES10	0,23	Não
ES11	0,02	Sim
Estratégia	0,33	Não

Liderança Centrada no Propósito

Os gestores explicam o propósito da empresa e acreditam nele. Além disso, eles demonstram isso com seus comportamentos e decisões. O otimismo e a autenticidade são promovidos entre os funcionários. Porém, os gestores precisam contar como vivem o propósito no dia a dia e garantir que o trabalho dos funcionários esteja relacionado ao propósito.

Como a liderança tem sido trabalhada para implantar e implementar o propósito?

- LD1: Os gestores explicam e defendem o propósito da empresa, sua importância e sua necessidade para a sociedade
- LD2: Os gestores garantem que os funcionários conheçam o propósito da empresa e como a empresa o implementa com seus produtos e serviços
- LD3: Os gestores acreditam no propósito da empresa e demonstram isso com seus comportamentos e decisões
- LD4: Busca formar novos líderes entre os funcionários, melhorando a delegação, autonomia e dotação de capacidade de tomada de decisão
- LD5: Os gestores oferecem cursos de capacitação aos seus funcionários e fornecem facilidades para que possam fazer esses cursos
- LD6: Os gestores contam como vivem o propósito no dia a dia
- LD7: Os gestores procuram garantir que o trabalho dos seus funcionários esteja relacionado ao propósito e dedicam tempo explicando-lhes como os objetivos de trabalho contribuem para desenvolver o propósito
- LD8: Otimismo e autenticidade são promovidos entre os funcionários
- LD9: Os funcionários acreditam e defendem o propósito da organização
- LD10: Conversas informais são realizadas nas quais o propósito pessoal é compartilhado dentro da empresa



Diferenças Brasil - Global

Item	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
LD1	0,70	Não
LD2	0,22	Não
LD3	0,42	Não
LD4	0,94	Não
LD5	0,35	Não
LD6	0,62	Não
LD7	0,06	Sim
LD8	0,65	Não
LD9	0,72	Não
LD10	0,25	Não
Liderança	0,58	Não

Gráfico 8. Impulsionador Liderança

Impulsionar o propósito corporativo por meio da liderança é similar ao objetivo global. Apenas o aspecto relacionado ao nível no qual os gestores buscam que o trabalho dos seus funcionários esteja relacionado ao propósito e a dedicação de tempo para explicar-lhes como os objetivos do trabalho contribuem para o desenvolvimento do propósito é significativamente menor.

Sistemas de Gestão centrados no Propósito

De maneira geral, os funcionários têm flexibilidade de trabalho e as políticas de atração-seleção de talentos estão relacionadas ao propósito. Além disso, os processos de onboarding consideram o propósito corporativo, explicando o que ele é e como é realizado no dia a dia da organização. Há a necessidade de melhorar os sistemas de incentivos para que eles considerem o propósito.

Como você trabalhou nos sistemas de gestão para implantar e implementar o propósito?

SS1:	As políticas de atração e seleção de talentos estão relacionadas ao propósito, buscando incorporar à empresa pessoas identificadas com os valores da organização
SS2:	A definição dos cargos está alinhada ao propósito e reflete como cada cargo contribui para o desenvolvimento do propósito
SS3:	Os planos de treinamento incluem ações para potencializar a cultura do propósito dentro da organização
SS4:	As políticas de desenvolvimento de talentos estão relacionadas ao propósito corporativo e estimulam o comprometimento dos funcionários com ele
SS5:	Os objetivos estabelecidos para equipes e funcionários estão relacionados ao propósito
SS6:	A avaliação de desempenho considera a contribuição para o desenvolvimento do propósito
SS7:	As partes reconhecem que os funcionários contribuem para o desenvolvimento do propósito
SS8:	Os processos de “onboarding” consideram o propósito corporativo, explicando o que ele é e como é realizado no dia a dia da organização
SS9:	Incentivamos as equipes a serem autônomas e usarem metodologias ágeis para promover um senso de propósito e comprometimento pessoal
SS10:	Nos sistemas de remuneração e benefícios, a contribuição para o desenvolvimento do propósito é considerada e remunerada.
SS11:	Os funcionários têm flexibilidade de trabalho
SS12:	A empresa tem certificações externas em sistemas de gestão

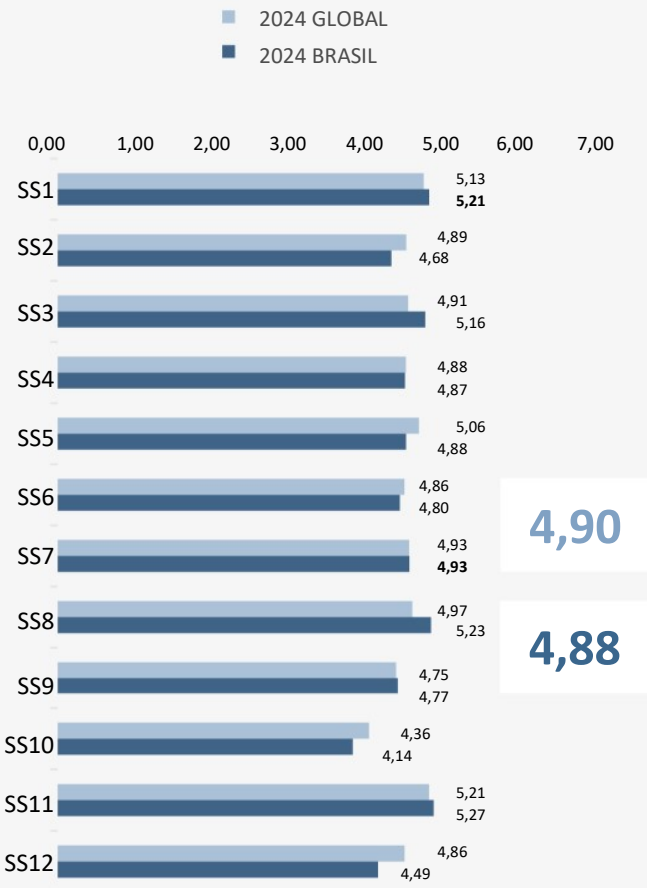


Gráfico 9. Impulsionador Sistemas

De maneira geral, a ligação entre o propósito corporativo e os sistemas de gestão no Brasil é similar à global. Apenas dois aspectos avaliados são significativamente menores no Brasil: o alinhamento dos cargos com o propósito e as certificações externas em sistemas de gestão.

Diferenças Brasil - Global

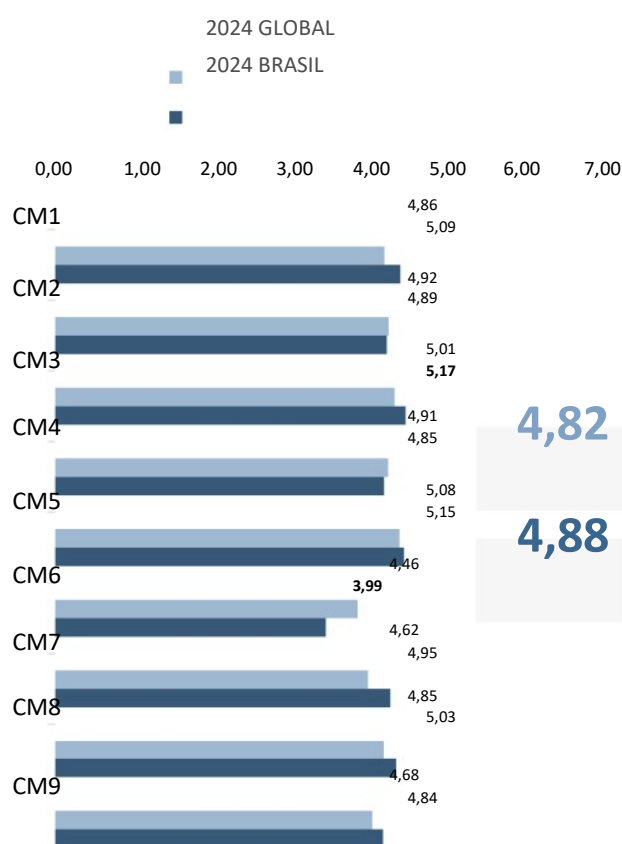
Item	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
SS1	0,77	Não
SS2	0,09	Sim
SS3	0,18	Não
SS4	0,73	Não
SS5	0,20	Não
SS6	0,94	Não
SS7	0,59	Não
SS8	0,10	Não
SS9	0,99	Não
SS10	0,31	Não
SS11	0,69	Não
SS12	0,03	Sim
Sistemas	0,61	Não

Comunicação focada no propósito

As empresas vinculam eventos e ações com o propósito para potencializar a comunicação do propósito e têm canais para informar e ouvir os stakeholders. Porém, poucas organizações têm ferramentas para saber se seus funcionários e clientes conhecem e compartilham o propósito.

Como a comunicação foi trabalhada para implantar e implementar o propósito?

CM1: A empresa tem um plano para comunicar qual é o seu propósito e como ele contribui e aporta para cada um dos seus *stakeholders*
CM2: A empresa tem responsáveis pela comunicação para informar e ouvir os diferentes *stakeholders*
CM3: A empresa vincula eventos e ações ao propósito para potencializar sua comunicação
CM4: Gestores e funcionários colaboram com a divulgação do propósito
CM5: A empresa tem canais para informar e ouvir os *stakeholders*
CM6: A empresa tem ferramentas para saber se seus funcionários e clientes conhecem e compartilham o propósito
CM7: A empresa tem elementos disruptivos de hierarquia e comunicação vertical, como tomar um café com o CEO
CM8: A empresa comunica os resultados e como eles desenvolvem o propósito para os funcionários
CM9: A empresa comunica os resultados e como eles desenvolvem o propósito para os *stakeholders*



Diferenças Brasil - Global

Item	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
CM1	0,27	Não
CM2	0,91	Não
CM3	0,37	Não
CM4	0,48	Não
CM5	0,83	Não
CM6	0,00	Sim
CM7	0,03	Sim
CM8	0,22	Não
CM9	0,25	Não
Comunicação	0,95	Não

Gráfico 10. Impulsionador Comunicação

De maneira geral, o alinhamento entre o propósito corporativo e a comunicação no Brasil é similar ao global; somente dois aspectos apresentam diferenças significativas. O aspecto relacionado às ferramentas para saber se os funcionários e clientes conhecem e compartilham o propósito é significativamente menor que o global. O nível de elementos disruptivos da hierarquia e comunicação vertical é significativamente maior.

Ativação das alavancas conforme as categorias ²¹

Tamanho da organização

Item	Entre 1 e 100 trabalhadores	Mais de 500 trabalhadores	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
Estratégia	4,83	5,00	0,39	Não
Liderança	5,13	4,92	0,88	Não
Sistemas	4,70	4,78	0,57	Não
Comunicação	4,30	5,04	0,02	Sim

Há uma diferença significativa na ativação das **Alavancas Liderança e sistemas** conforme o setor, e ela é maior nas empresas do setor de serviços do que nas do setor industrial.

Faturamento

Item	Menos de € 50 milhões	Mais de € 500 milhões	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
Estratégia	4,89	5,17	0,21	Não
Liderança	5,11	5,07	0,73	Não
Sistemas	4,79	5,02	0,39	Não
Comunicação	4,32	5,43	0,00	Sim

Há uma diferença significativa na ativação da **Alavanca Comunicação** de acordo com o tamanho da organização, tipo de organização e faturamento.

Não há diferença significativa na ativação da **Alavanca Estratégia** de acordo com o tamanho, tipo de organização, faturamento ou setor.

Setor

Item	Industrial	Serviços	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
Estratégia	4,93	5,09	0,50	Não
Liderança	4,73	5,24	0,07	Sim
Sistemas	4,56	5,03	0,09	Sim
Comunicação	4,68	4,88	0,48	Não

Tipo de organização

Item	Empresa de capital aberto	Empresa não cotada em bolsa	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
Estratégia	5,08	5,06	0,91	Não
Liderança	4,76	5,19	0,16	Não
Sistemas	4,87	4,91	0,66	Não
Comunicação	5,29	4,73	0,07	Sim

²¹ Os valores apresentados na tabela são os valores médios das categorias avaliadas.

4.3. Impacto da implementação do propósito nos resultados de ESG

Fator Governança

Fator Social

Fator Ambiental

Fator Governança

As empresas reconhecem que o aspecto da Governança sobre o qual o propósito tem maior impacto é a criação de valor no longo prazo. Percebe-se que os níveis de produção são o aspecto no qual o propósito menos causa impacto.

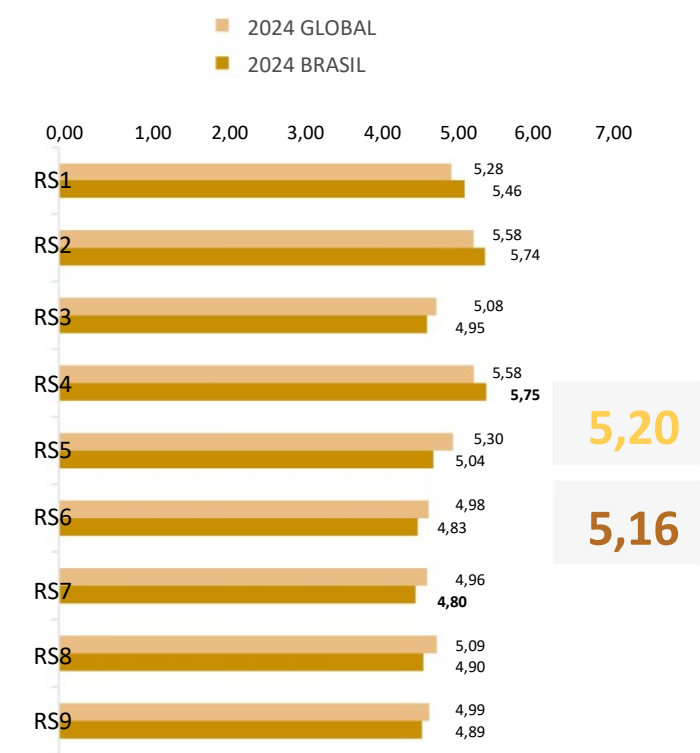


Gráfico 11. Indicadores de ESG

- Governança**
RS1: A transparência da organização
RS2: A reputação corporativa
RS3: As vendas da empresa
RS4: A criação de valor no longo prazo
RS5: A fidelização do cliente
RS6: A produtividade interna
RS7: Os níveis de produção
RS8: O benefício econômico
RS9: A participação de mercado

Diferenças Brasil - Global

Item	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
RS1	0,33	Não
RS2	0,36	Não
RS3	0,48	Não
RS4	0,34	Não
RS5	0,07	Sim
RS6	0,31	Não
RS7	0,19	Não
RS8	0,26	Não
RS9	0,94	Não
Governança	0,44	Não

De maneira geral, o nível no qual o propósito corporativo impulsiona os aspectos de governança no Brasil é similar ao declarado globalmente. Apenas o nível percebido de impacto na fidelidade dos clientes é significativamente menor.

Fator Social

As empresas reconhecem que o propósito aumenta a satisfação, o desenvolvimento e bem-estar dos funcionários.

As empresas percebem que o propósito tem menos impacto no aumento das oportunidades de emprego.

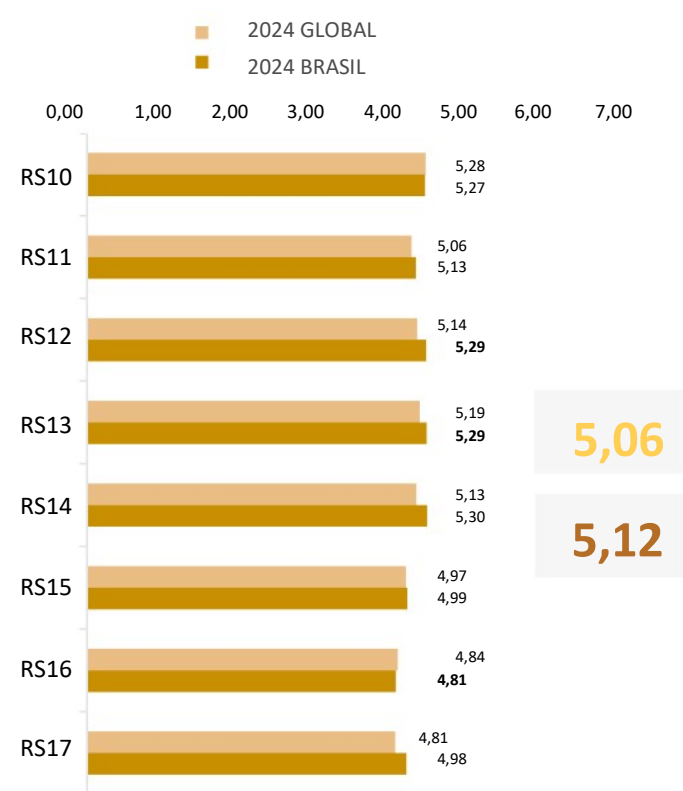


Gráfico 12. Indicadores de ESG

Social
RS10: O impacto social da empresa no seu entorno
RS11: A inclusão e diversidade
RS12: O desenvolvimento do funcionário
RS13: O bem-estar dos funcionários
RS14: A satisfação do funcionário
RS15: A participação dos stakeholders
RS16: O aumento das oportunidades de emprego
RS17: A diminuição da rotatividade de funcionários

Diferenças Brasil - Global

Item	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
RS10	0,90	Não
RS11	0,76	Não
RS12	0,55	Não
RS13	0,62	Não
RS14	0,57	Não
RS15	0,92	Não
RS16	0,96	Não
RS17	0,38	Não
Social	0,86	Não

O nível no qual o propósito corporativo impulsiona os aspectos sociais no Brasil é similar ao declarado globalmente. Nenhum aspecto é significativamente diferente.

Fator Ambiental

Algumas empresas reconhecem que o propósito promove a conscientização e sensibilização ambiental. No entanto, o propósito tem pouco impacto em outros aspectos ambientais, especialmente na redução de custos ambientais.

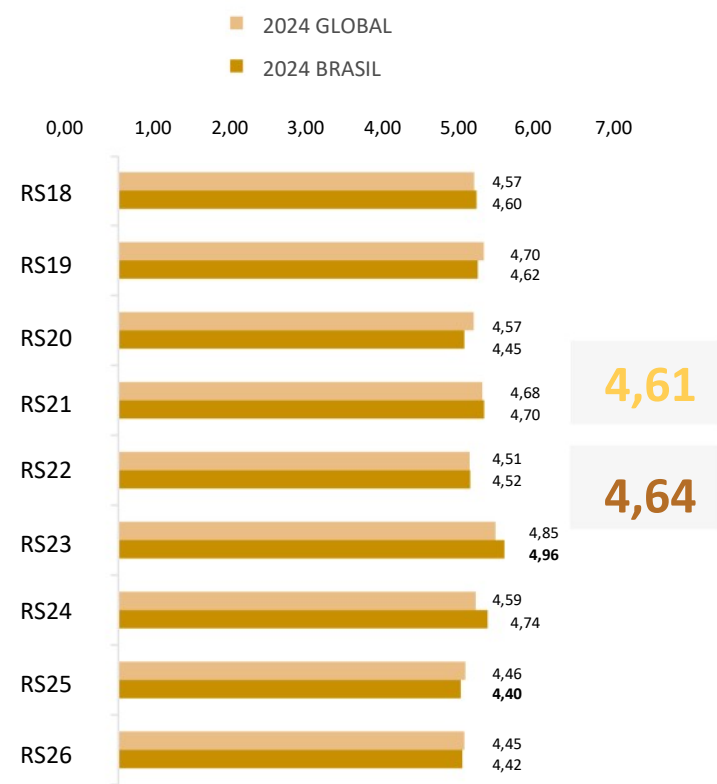


Gráfico 13. Indicadores de ESG

Ambiental:
RS18: A reciclagem
RS19: A reutilização de recursos
RS20: A redução do uso de matérias-primas
RS21: A redução da geração de resíduos e emissões
RS22: O aumento do consumo de energia renovável
RS23: A conscientização e sensibilização ambiental
RS24: O aumento dos investimentos em aspectos ambientais
RS25: A redução dos custos em aspectos ambientais
RS26: O crescimento de fornecedores sustentáveis

Diferenças Brasil - Global

Item	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
RS18	0,61	Não
RS19	0,83	Não
RS20	0,66	Não
RS21	0,69	Não
RS22	0,83	Não
RS23	0,45	Não
RS24	0,75	Não
RS25	0,51	Não
RS26	0,80	Não
Ambiental	0,81	Não

O nível no qual o propósito corporativo impulsiona os aspectos ambientais no Brasil é similar ao declarado globalmente. Nenhum aspecto é significativamente diferente.

Fatores de ESG de acordo com as categorias²²

Tamanho da organização

Item	Entre 1 e 100 trabalhadores	Mais de 500 trabalhadores	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
Governança	4,96	5,21	0,22	Não
Social	4,78	5,18	0,11	Não
Ambiental	3,87	4,81	0,02	Sim

*O impacto que o propósito tem no fator **Social** nas organizações brasileiras é maior em empresas com faturamento maior.*

Faturamento

Item	Menos de € 50 milhões	Mais de € 500 milhões	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
Governança	4,97	5,47	0,10	Não
Social	4,82	5,45	0,03	Sim
Ambiental	3,84	5,00	0,00	Sim

*O impacto que o propósito tem no fator **Ambiental** nas organizações brasileiras é significativamente maior em empresas com faturamento e maior porte.*

*Não há diferenças significativas no impacto que o propósito tem sobre a **Governança**.*

Setor

Item	Industrial	Serviços	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
Governança	5,07	5,27	0,31	Não
Social	5,02	5,19	0,47	Não
Ambiental	4,59	4,49	0,86	Não

Tipo de organização

Item	Empresa de capital aberto	Empresa não cotada em bolsa	Valor p de Kruskal-Wallis	Diferença significativa
Governança	5,18	5,23	0,74	Não
Social	5,32	5,19	0,69	Não
Ambiental	5,08	4,50	0,13	Não

²² Os valores apresentados na tabela são os valores médios das categorias avaliadas.

4.4. Impacto das alavancas do propósito nos resultados de ESG

Estratégia

Fator Governança

Liderança

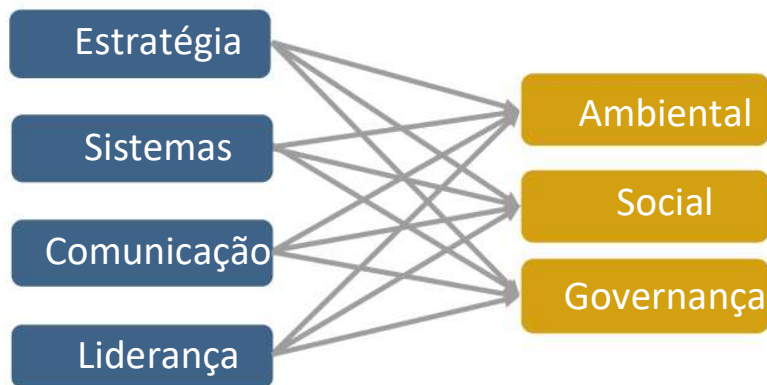
Fator Social

Sistemas de gestão

Fator Ambiental

Comunicação

Qual alavanca tem maior impacto nos fatores de ESG?



	Coefficiente de regressão	Valor P	Significativo
ESTRATÉGIA -> Ambiental	0,08	0,30	Não
ESTRATÉGIA -> Governança	0,39	0,00	Sim
ESTRATÉGIA -> Social	0,23	0,02	Sim
LIDERANÇA -> Ambiental	-0,05	0,35	Não
LIDERANÇA -> Governança	0,18	0,08	Sim
LIDERANÇA -> Social	0,24	0,05	Sim
SISTEMAS DE GESTÃO -> Ambiental	0,46	0,00	Sim
SISTEMAS DE GESTÃO -> Governança	0,22	0,02	Sim
SISTEMAS DE GESTÃO -> Social	0,19	0,06	Sim
COMUNICAÇÃO -> Ambiental	0,30	0,02	Sim
COMUNICAÇÃO -> Governança	0,12	0,15	Não
COMUNICAÇÃO -> Social	0,23	0,01	Sim
ESTRATÉGIA -> ESG	0,26	0,00	Sim
LIDERANÇA -> ESG	0,14	0,12	Não
SISTEMAS DE GESTÃO -> ESG	0,30	0,00	Sim
COMUNICAÇÃO -> ESG	0,26	0,00	Sim

A **Estratégia** tem uma relação significativa com o fator Social e Governança.

A alavanca que tem maior relação com a **Governança é a Estratégia**.

A **Liderança** tem uma relação significativa com o fator Social e de Governança.

As alavancas que apresentam maior relação com o fator **Social são Liderança, Estratégia e Comunicação**.

Os **Sistemas de gestão** apresentam relação com todos os fatores de ESG, principalmente com o Ambiental.

As alavancas que apresentam maior relação com o fator **Ambiental são Sistemas e Comunicação**.

A **Comunicação** tem uma relação significativa com o fator Ambiental e Social.

De maneira geral, as alavancas que apresentam maior relação com os resultados de **ESG são Sistemas de Gestão, Estratégia e Comunicação**.



5. CONCLUSÕES

Após a apresentação dos resultados, as conclusões serão divididas em 4 pontos:

1. Sobre o nível de formulação do propósito:

-  **O nível de Formulação do Propósito** nas empresas analisadas no Brasil é similar ao declarado globalmente sendo 5,00 de 7. Assim como ocorre globalmente, **os aspectos mais conhecidos são a origem, história e valores** da organização e o **pior** avaliado continua sendo **a definição participativa do propósito**.
-  No Brasil, há uma diferença significativa na formulação do propósito dependendo do tipo de organização, sendo maior nas empresas não listadas em bolsa.

2. Sobre a implantação das alavancas:

-  **O nível de alinhamento da Estratégia com o propósito nas organizações brasileiras é similar ao declarado globalmente**, sendo 5,08 de 7. Assim como ocorre globalmente, o nível global de alinhamento entre o modelo de negócio e conhecimento de quem são os stakeholders representa algumas das ações mais bem avaliadas. Da mesma maneira, **o que recebeu a menor avaliação foi a implementação do propósito nos departamentos**.
-  **O nível de alinhamento da Liderança com o propósito nas organizações brasileiras é similar ao global** (4,98 de 7). Assim como ocorre globalmente, **os gestores explicam o propósito e acreditam nele**. No entanto, **eles prestam menos atenção em explicar como vivem isso diariamente e em ajudar os funcionários a conectar o propósito com o seu trabalho diário**.
-  **O nível de alinhamento dos sistemas de gestão com o propósito nas organizações brasileiras é similar ao global**, com um valor de 4,88 de 7. Assim como ocorre globalmente, a **flexibilidade no trabalho é notada e as empresas buscam incorporar pessoas identificadas com os valores por meio da atração e seleção de talentos**. Assim como ocorre globalmente, **o propósito ainda é levado pouco em conta nos sistemas de remuneração e incentivos**.
-  **O nível de alinhamento da Comunicação com o propósito é similar ao declarado globalmente**, com um valor de 4,88 de 7. Assim como ocorre globalmente, **as empresas contam com canais para informar e ouvir os stakeholders**. No entanto, **poucas organizações no Brasil comunicam os resultados e como desenvolvem o propósito aos seus stakeholders**.
-  No Brasil, organizações com maior faturamento, maior porte e cotadas em bolsa tem trabalhado mais nas **alavancas de Comunicação** do que aquelas com menor faturamento, menor porte organizacional e não cotadas em bolsa. **A liderança e os sistemas têm sido mais trabalhados nas empresas do setor de serviços do que nas do setor industrial**.

3. Sobre o impacto que a implementação do propósito tem nos resultados de ESG:

-  Assim como ocorre globalmente, no Brasil a **governança é o fator de ESG sobre o qual o propósito tem maior impacto. O impacto declarado no Brasil é similar ao global**, com um valor de 5,16 de 7. O aspecto sobre o qual o propósito tem **maior impacto é a criação de valor no longo prazo**, e o que tem **menos impacto é melhorar os níveis de produção**.
-  Nas organizações brasileiras, o impacto que o propósito tem nos resultados Sociais é similar ao global, com um valor de 5,12 de 7. Os aspectos nos quais o propósito tem a **maior influência é o bem-estar e desenvolvimento dos funcionários e aquele sobre o qual tem menor influência é o aumento das oportunidades de emprego**.
-  Nas organizações brasileiras, o impacto que o propósito tem nos resultados Ambientais é similar ao global, com um valor de 4,64 de 7. O aspecto no qual o propósito tem o **maior impacto é a conscientização e sensibilização ambiental**, enquanto o menor é o custo ambiental.
-  Sobre as condicionantes:
 - Nas organizações brasileiras, o **impacto que o propósito tem na dimensão social é maior nas empresas com maior faturamento**.
 - Nas organizações brasileiras, o **impacto que o propósito tem na dimensão ambiental é maior nas empresas com maior faturamento e maior porte organizacional**.

4. Sobre o impacto das alavancas nos resultados de ESG:

-  A **Estratégia é o impulsionador que tem mais relação com a Governança**.
-  As **alavancas que têm maior relação com o fator Social são Liderança, Estratégia e Comunicação**.
-  Os **Sistemas de Gestão e Comunicação** são as alavancas que apresentam **maior relação com o fator ambiental** da sustentabilidade.
-  De maneira geral, as **alavancas que mais têm relação com os resultados de ESG são Sistemas de Gestão, Estratégia e Comunicação**.

