



NOTAS
TÉCNICAS

Mensuração de resultados e impactos ESG

São Paulo, 2021

Número 7

O QUE É ESG

ESG é uma sigla em inglês que significa *environmental, social and governance*. Corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança das organizações que devem orientá-las a ir além do crescimento econômico, procurando eliminar impactos negativos do negócio e, idealmente, gerar mudanças positivas em suas operações, nas cadeias de valor e na sociedade.

Segundo a iniciativa Pacto Global (2021), o termo foi cunhado em 2004 na publicação *Who Cares Wins* e nasceu como uma provocação às grandes instituições financeiras para integrar fatores sociais, ambientais e de governança ao mercado de capitais. As informações ESG têm ganhado espaço para a tomada de decisões dos investidores e, por isso, há quem afirme que os ESG vieram para ficar, diferentemente de outras siglas que surgem periodicamente para tentar assegurar um comprometimento das empresas com questões sociais e ambientais. Os ESG entraram com força no mercado financeiro, ditando novas regras para a alocação de recursos.

No entanto, pouco se tem falado sobre a avaliação de resultados e impactos gerados por essas práticas e, sem mensuração, não se pode dizer que há impacto. Por isso, aqui são apresentadas algumas reflexões e aprendizados do setor da filantropia e do investimento social privado (ISP) no que diz respeito ao monitoramento, avaliação e aprendizagem (MAAp) e sua articulação com a temática ESG.

AVALIAÇÃO NO ÂMBITO ESG

Especialistas do campo da avaliação afirmam que o tema ESG ainda é uma grande novidade para a maioria das empresas no Brasil, que estão descobrindo os caminhos possíveis para implementação dessas práticas, especialmente na esfera social. E, nesse início de percurso, a avaliação de resultados tem sido um desafio. Se, por um lado, já existem ferramentas

e protocolos consolidados para medir impactos de práticas ambientais e de governança, há pouca clareza sobre como conduzir a mensuração de resultados e impactos gerados pelas práticas ligadas ao social, especialmente seus efeitos na sociedade.

Para iniciar a discussão sobre a avaliação de práticas ESG é importante analisar dois aspectos: i) as avaliações das agências de classificação; ii) a avaliação dos diferentes tipos de ações ESG.

AVALIAÇÕES DAS AGÊNCIAS DE CLASSIFICAÇÃO

Até o momento, a maior referência para as empresas têm sido os *ratings* das agências de classificação, cada uma com seu próprio conjunto de métricas para medir o nível de conformidade com os parâmetros ESG. A esse respeito, algumas ressalvas são importantes.

Em primeiro lugar, estar em conformidade com o *rating* de uma agência de classificação não significa que a empresa gera impacto positivo; pode apenas indicar que a empresa atende aos requisitos determinados por aquela agência de classificação específica: “muitas métricas de ESG já capturam insumos de forma eficaz, mas elas presumem causalidade – que adicionar mulheres às equipes de alta gerência, por exemplo, produzirá melhores resultados. Mas medidas que capturam *inputs* (número de mulheres nessas equipes, por exemplo) não capturam *outcomes* (a tomada de decisão como reflexo de diversas perspectivas) e tampouco capturam os impactos (valor social criado por tais decisões)” (HOWARD-GRENVILLE, 2021, s. p.).

Em segundo lugar, estudo recente mostra que os dados utilizados por agências discordam entre si em termos de: i) **escopo** (ou seja, a classificação é baseada em diferentes conjuntos de atributos, como emissões de carbono e práticas trabalhistas, por exemplo); ii) **medição** (indicadores diferentes para avaliar o mesmo atributo); e iii) **peso de cada atributo** na avaliação geral. Como efeito, essa divergência “dificulta a ambição das empresas de melhorar seu desempenho ESG, porque elas recebem sinais distintos [...] sobre quais ações são esperadas e avaliadas pelo mercado. Além disso, a divergência [é] um desafio para a pesquisa empírica, pois usar um conjunto de métricas contra outro pode alterar resultados e conclusões de um estudo” (BERG, KÖLBEL e RIGOBON, 2020, p. 2).

A ausência de métricas comuns também dificulta um olhar sistêmico para os impactos das medidas nos âmbitos sociais e ambientais. Howard-Grenville (2021, s. p.) reforça que medidas e recompensas focadas no individual podem perpetuar alguns problemas, exemplificando com uma indústria petroquímica que pode “assumir o crédito pela redução das suas emissões por meio da venda do seu negócio, mas esse negócio e suas emissões, é claro, não desaparecem”.

AVALIAÇÃO DOS DIFERENTES TIPOS DE AÇÕES ESG

Antes de discutir a avaliação de medidas sociais, é preciso diferenciar alguns níveis sobre os quais as práticas ESG podem recair:

- medidas ESG para dentro da organização;
- medidas ESG para fora da organização, visando minimizar efeitos negativos e potencializar efeitos positivos do negócio;
- medidas ESG para fora da organização na forma de investimentos externos.

Em um primeiro nível, no aspecto social, estão contratações e ações afirmativas, por exemplo. São ações voltadas para dentro da organização e, a partir delas, espera-se que sejam gerados efeitos positivos, especialmente nos colaboradores, na estrutura e na cultura organizacional. Em um segundo nível, estão as medidas que buscam minimizar os efeitos negativos e potencializar os positivos gerados pelo negócio, como criar empregos e melhorar a infraestrutura de logística em determinada comunidade. Por fim, em um terceiro nível, estão os investimentos realizados pelas organizações de forma planejada, monitorada e sistemática em iniciativas voltadas para promover resultados sustentáveis e transformação socioambiental, ou seja, o ISP. Nesse contexto, os negócios de impacto – que, além de buscarem retorno financeiro, nascem com o objetivo de resolver questões socioambientais (ICE, 2015) –, podem ser considerados um caso particular, já que geram impactos positivos intencionais, além do impacto indireto gerado pelas operações de um negócio tradicional.

Como consequência dos diferentes níveis em que o ESG pode ser operado, os potenciais resultados e impactos gerados são distintos em natureza, proporção e, por consequência, na forma e na complexidade de mensuração. Dito isso, e face às discrepâncias entre agências de classificação para informar resultados ou impactos das práticas ESG, cabe refletir sobre como mensurá-los.

As avaliações de ações voltadas para dentro da organização devem ir além do número de mulheres e negros em cargos de chefia, por exemplo, procurando compreender quanto e de que forma as medidas tomadas promovem mudanças culturais e sistêmicas. As avaliações sobre os impactos gerados pelo negócio, por sua vez, não podem se furtar da responsabilidade de realizar uma análise cuidadosa de efeitos negativos e positivos gerados ao longo de toda a cadeia de produção e distribuição da organização. As avaliações do investimento externo em ações socioambientais devem ter como principal objeto a própria iniciativa, seus feitos, efeitos e impactos.

O que se percebe é que, em todos os casos, conduzir avaliações ESG não deve ser diferente de conduzir avaliações em outras esferas (filantropia, ISP, negócios de impacto, setor público, cooperação internacional etc.). Há um trajeto comum bastante conhecido, que também pode ser percorrido pelas empresas que desejam conhecer, aprender e comunicar melhor os resultados de suas práticas.



1

DEFINIR QUAL A MUDANÇA DESEJADA



Seja em termos ambientais, sociais ou de governança, sejam mudanças internas ou externas, deve-se ter clareza sobre qual transformação se quer gerar. Com isso, pode-se pensar quais são as ações necessárias para alcançar esses resultados.

Na medida em que as ações vão sendo planejadas e implementadas, é importante não perder o nexo causal entre o que as organizações fazem e as mudanças que esperam promover. Por exemplo, uma organização quer ter processos mais diversos de tomada de decisão e amplia a contratação de mulheres e pessoas negras. Se essas pessoas não estão em cargos de liderança ou se há outros processos que desfavorecem a consideração de suas perspectivas, o resultado esperado dificilmente será alcançado.

Definições de quais são as mudanças pretendidas são fundamentais para a mensuração de resultados e, em geral, as ferramentas de gestão e mensuração conectam insumos com atividades que entregam produtos/serviços que têm potencial de gerar resultados e impactos desejados.

Para saber mais, veja [What is theory of change?](#)

2

ESTABELEECER O ACOMPANHAMENTO

Sabendo-se o que se espera alcançar e quais as estratégias para que a mudança seja possível, é importante definir como será feito o acompanhamento da implementação e do progresso em sua direção. Para auxiliar no acompanhamento, os resultados pretendidos são utilizados como pontos de referência para definir indicadores de desempenho.

Cada vez mais, as organizações usam ferramentas de gestão que as auxiliam na gestão e mensuração de impactos.

Saiba mais: [Como os empreendimentos gerenciam impacto.](#)

3

AVALIAR RESULTADOS

Avaliar, no sentido amplo, é um processo sistemático de levantamento de evidências para julgar mérito, valor ou importância de uma intervenção (iniciativa, projeto etc.). Avaliar passa também pela compreensão de seus efeitos,

sejam resultados de curto, médio ou longo prazo, intencionais e não intencionais, positivos e negativos, diretos e indiretos.

Considerar benefícios ao avaliar resultados e impactos é algo que há tempos tem sido feito no campo da filantropia e do ISP. Porém, cabe reforçar algumas das possíveis contribuições que a avaliação pode oferecer, pois tais benefícios não são diferentes para as empresas comprometidas a gerar mudanças a partir de suas práticas ESG. Para listar alguns, a avaliação pode subsidiar o pensamento estratégico, auxiliar na tomada de decisões, melhorar as práticas, gerar aprendizados (VARGAS e SILVA, 2017a) e comunicar de maneira clara e objetiva os resultados e impactos gerados.

São várias as abordagens para medir resultados e impactos, com objetivos e propósitos distintos. Optar por uma ou outra depende do que se quer saber, de qual é a pergunta a ser respondida. Ao entender o foco da avaliação e os limites e possibilidades acerca da disponibilidade de dados e recursos, é possível definir o melhor caminho metodológico a ser seguido: há abordagens que procuram responder sobre o retorno gerado por um investimento; outras que prezam por isolar os efeitos das intervenções, tendo uma preocupação com a adicionalidade (ou seja, olham para o impacto causado por uma intervenção em comparação com o que teria acontecido em sua ausência); há aquelas que focam os benefícios gerados ao longo do tempo etc.

Independentemente do tipo de abordagem adotada, as Diretrizes para a Prática de Avaliação no Brasil apontam para quatro características desejáveis às avaliações:

- aprendizagem e utilização;
- contextualização e valor;
- método e viabilidade;
- direitos e integridade.

Saiba mais: [Diretrizes para a Prática de Avaliação no Brasil.](#)

4

COMUNICAR RESULTADOS E APRENDER COM ELES



A comunicação dos resultados das iniciativas ESG – como ISP ou como ações voltadas para o negócio – serve a múltiplos fins e deve ser direcionada a diferentes partes interessadas: colaboradores da organização, financiadores, comunidade onde a empresa opera ou público beneficiário dos investimentos socioambientais.

Uma publicação do GIFE traz bons elementos a esse respeito (VARGAS e SILVA, 2017b):

- **planejar a comunicação desde o início do processo avaliativo**, prevendo o uso dos resultados e os custos de comunicação;
- **delinear as características da comunicação**, com clareza sobre sua finalidade, os públicos-alvo, os meios e a narrativa para comunicar com eles.

Além desses pontos, é importante criar espaço para equipes e gestores aprenderem com os resultados das avaliações e, assim, fazer um uso efetivo dos seus achados e consolidar, aprimorar ou mesmo mudar decisões e práticas (CIRILLO, 2020).

Finalmente, a comunicação das empresas com seus *stakeholders* deve se pautar em informações baseadas em evidências, produzidas e/ou utilizadas nas avaliações. A comunicação influencia a reputação das organizações, condição essencial para alocar recursos em um contexto

de desconfiança em torno do *greewashing* ou *socialwashing* – políticas e práticas pouco efetivas, usadas apenas como instrumento de *marketing* frente a consumidores e investidores.

Portanto, bons processos avaliativos, que forneçam elementos para que as empresas possam conhecer, mensurar, refletir e comunicar resultados de suas iniciativas socioambientais, podem trazer contribuições valiosas, não apenas para o aprimoramento das iniciativas realizadas, como também para o fortalecimento da reputação. Espera-se que bons processos avaliativos possam ainda demonstrar o potencial transformador de iniciativas socioambientais verdadeiramente comprometidas, qualificando assim as práticas empresariais, tanto as voltadas para o público interno quanto – e principalmente – as que afetam a sociedade como um todo.

Referências

- BERG, Florian; KÖLBEL, Julian; RIGOBON, Roberto. Aggregate confusion: the divergence of ESG ratings. 2020. *Preprint*. SSRN. DOI: 10.2139/ssrn.3438533.
- CENTER FOR THEORY OF CHANGE. **What is theory of change**. 2021. Disponível em: <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>. Acesso em: 16 set. 2021.
- CIRILLO, Camila. Como criar uma cultura avaliativa nas organizações? 2020. **GIFE**, Nota Técnica 1. Disponível em: <https://avaliacao.gife.org.br/publicacao/como-criar-uma-cultura-avaliativa-nas-organizacoes>. Acesso em: 16 set. 2021.
- HOWARD-GRENVILLE, Jenifer. **ESG impact is hard to measure**: but it's not impossible. Harvard Business Review, 22 jan. 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/01/esg-impact-is-hard-to-measure-but-its-not-impossible>. Acesso em: 15 set. 2021.
- ICE – Instituto Cidadania Empresarial. **Carta de princípios para negócios de impacto no Brasil**. 2015. Documento em pdf. Disponível em: http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf. Acesso em: 16 set. 2021.
- IMPACT MANAGEMENT PROJECT. **How enterprises manage impact**. 2021. Disponível em: <https://impactmanagementproject.com/impact-management/how-enterprises-manage-impact/>. Acesso em: 16 set. 2021.
- JOPPERT, Marcia Paterno; GASPARINI, Max Felipe Vianna; SILVA, Rogério Renato. **Diretrizes para prática de avaliações no Brasil**. 2020. RBMA; GIFE. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/diretrizes-para-pratica-de-avaliacoes-no-brasil>. Acesso em: 16 set. 2021.
- NARDI, Leandro; LAZZARINI, Sérgio Giovanetti; CABRAL, Sandro. Impact measurement tools and social value creation: a strategic perspective. 2021. *Preprint*. SSRN. DOI: 10.2139/ssrn.3822352.
- PACTO GLOBAL. **Homepage**. 2021. Disponível em: <https://pactoglobal.org.br/>. Acesso em: 16 set. 2021.
- VARGAS, Ana Carolina; SILVA, Rogério Renato. Avaliação para o investimento social privado: criar condições antes de avaliar. 2017a. **Ciclo de Encontros de Avaliação**: antes, durante e depois, 1º encontro. Disponível em: <https://avaliacao.gife.org.br/publicacao/avaliacao-para-o-investimento-social-privado-criar-condicoes-antes-de-avaliar>. Acesso em: 16 set. 2021.
- VARGAS, Ana Carolina; SILVA, Rogério Renato. Avaliação para o investimento social privado: comunicar e utilizar a avaliação de maneira efetiva. 2017b. **Ciclo de Encontros de Avaliação**: antes, durante e depois, 4º encontro. Disponível em: <https://avaliacao.gife.org.br/publicacao/avaliacao-para-o-investimento-social-privado-comunicar-e-utilizar-a-avaliacao-de-maneira-efetiva>. Acesso em: 16 set. 2021.

Supervisão: **José Marcelo Zacchi e Gustavo Bernardino**

Coordenação: **Karen Polaz**

Pesquisa e redação: **Camila Cirillo**

Apoio: **Patricia Kunrath**

Revisão de textos: **Gleice Regina Guerra**

Diagramação: **Alastra, Comunica**.

Impressão: **Forma Certa**

Especialistas consultados:

Ana Lúcia D'Império Lima, Marcel Fukayama, Paula Jancso Fabiani, Rafael Camelo e Sérgio Lazzarini

Apoiadores da agenda de avaliação:

Fundação Maria Cecília Souto Vidigal | Fundação Roberto Marinho | Itaú Social | Laudes Foundation

Apoiadores institucionais:

Alana | Fundação Bradesco | Fundação Ford | Fundação Lemann | Fundação Tide Setubal | Instituto Unibanco | Laudes Foundation

ISBN: 978-65-86701-19-7

© 2021 GIFE - Grupo de Institutos
Fundações e Empresas



Este material é disponibilizado sob a
licença Creative Commons Atribuição
Não Comercial 4.0 Internacional.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>