

# FÓRUM

Submetido 03-06-2021. Aprovado 17-01-2022

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores convidados: Carla Curado, Lucia Muñoz-Pascual, Mirian Oliveira, Paulo Lopes Henriques, Helena Mateus Jerónimo

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220511>

## QUAIS SÃO AS POLÍTICAS E PRÁTICAS EM RECURSOS HUMANOS MAIS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS COM MELHORES ÍNDICES ESG NO BRASIL?

*What are the human resources policies and practices most used by companies with the best ESG ratios in Brazil?*

*¿Cuáles son las políticas y prácticas de recursos humanos más utilizadas por las empresas con mejores índices ESG en Brasil?*

Melissa Velasco Schleich<sup>1,2</sup> | [mel.v.schleich@gmail.com](mailto:mel.v.schleich@gmail.com) | ORCID: 0000-0001-6326-1505

<sup>1</sup>Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

<sup>2</sup>Escola Superior de Engenharia e Gestão, Núcleo de Finanças, São Paulo, SP, Brasil

### RESUMO

Pesquisas sobre a interação entre a gestão de pessoas e a sustentabilidade no Brasil são recentes, embora o movimento seja crescente. O presente estudo teve como objetivo investigar quais políticas e práticas em recursos humanos são mais comumente utilizadas por empresas brasileiras que se destacam em ESG (environmental, social and governance) e averiguar, entre essas políticas e práticas, quais contribuem mais fortemente para ratings em ESG. Para tanto, analisaram-se as 106 empresas brasileiras disponíveis no sistema Refinitiv ESG scores no período entre 2015 e 2019, no que tange às métricas sob a categoria de colaboradores (dimensão social). Os resultados demonstraram que grande parte das empresas nos níveis mais altos de ESG já incorporou diversas políticas relacionadas a colaboradores; no entanto, a prática ainda se encontra aquém das políticas. Adicionalmente, identificaram-se métricas que podem representar uma oportunidade de melhoria, como a aplicação de práticas junto à cadeia de suprimentos, existência de equipe focada em saúde e segurança e implementação de políticas voltadas a treinamento e desenvolvimento, diversidade e oportunidade.

**Palavras-chave:** gestão sustentável de recursos humanos, saúde e segurança, diversidade e oportunidade, ESG em gestão de pessoas.

### ABSTRACT

Research on the interaction between people management and sustainability in Brazil is recent, although it corresponds to a growing movement. The present study aimed to investigate which human resources policies and practices are most commonly used in Brazilian companies that stand out in ESG (environmental, social and governance) terms, and to find out, among these policies and practices, which would contribute the most to ESG ratings. For this purpose, the 106 Brazilian companies available in the Refinitiv ESG scores system were analyzed for the period from 2015 to 2019, considering the metrics for the category workforce (social dimension). Results showed that most ESG top-tier companies have already incorporated several workforce-related policies; however, the practice still lags behind the policy. Additionally, some metrics were identified as opportunities for potential improvement, such as the implementation of certain practices regarding the supply chain, the existence of a team focused on health and safety, and the implementation of training and development, as well as diversity and opportunity policies.

**Keywords:** sustainable human resources management, health and safety, diversity and opportunity, ESG in people management.

### RESUMEN

La investigación sobre la interacción entre la gestión de recursos humanos y la sostenibilidad en Brasil es reciente, aunque el movimiento está creciendo. Este estudio tuvo como objetivo investigar qué políticas y prácticas de recursos humanos más utilizan las empresas brasileñas que se destacan en ESG y averiguar, entre estas políticas y prácticas, cuáles contribuyen con mayor fuerza a la calificación ESG. Para ello, se analizaron las 106 empresas brasileñas disponibles en el sistema de puntuación ESG de Refinitiv entre 2015 y 2019, en términos de métricas bajo la categoría de empleados (dimensión social). Los resultados mostraron que la mayoría de las empresas de primer nivel en ESG ya han incorporado varias políticas relacionadas a los empleados; sin embargo, la práctica aún va a la zaga de las políticas. Adicionalmente, se identificaron métricas que podrían representar una oportunidad de mejora, como la aplicación de prácticas en la cadena de suministro, la existencia de un equipo enfocado en salud y seguridad y la implementación de políticas de capacitación, desarrollo, diversidad y oportunidad.

**Palabras clave:** gestión sostenible de recursos humanos, salud y seguridad, diversidad y oportunidad, ESG en gestión de personas.

## INTRODUÇÃO

O conceito de sustentabilidade é geralmente definido como a capacidade de se alcançar um grau de desenvolvimento que atenda às necessidades do momento presente, ao mesmo tempo que se permita às próximas gerações atenderem às suas necessidades futuras (Armstrong, 2020).

Embora aspectos de sustentabilidade sejam discutidos há quase 70 anos, o termo “ESG” – o qual engloba aspectos ambientais (do inglês *environment*), sociais e de governança – surgiu em 2004, a partir de uma carta das Nações Unidas enviada às principais instituições financeiras do mundo, convidando-as a aderirem a uma iniciativa que visava a construir mercados financeiros mais fortes e resilientes por meio do desenvolvimento sustentável (Compact, 2004). Desde então – e principalmente nos últimos anos – *stakeholders* e investidores institucionais globais têm demandado opções de investimento mais sustentáveis nos mercados financeiros (Bertolotti, 2020). Em 2020, o valor estimado de ativos sob gestão em fundos que consideravam práticas de ESG em suas respectivas análises de investimento era superior a USD 40 trilhões (comparativamente a cerca de USD 30 trilhões em 2018 e USD 22 trilhões em 2016) (Foubert, 2020).

Ainda que não haja um padrão definido para a divulgação de informações relacionadas a ESG, a crescente demanda do mercado de capitais tem pressionado empresas a adotarem determinadas práticas e reportes. Na maioria dos países, não existe ainda obrigatoriedade de divulgação de informações em ESG; estima-se, porém, que mais de 85% dos participantes do S&P 500 nos Estados Unidos e mais de 90% das maiores organizações globais divulguem relatórios com algum tipo de informação não financeira (Ho & Park, 2019).

Dada sua relevância, há um número crescente de pesquisas acadêmicas sobre o tema, especialmente em economias desenvolvidas. Mervelskemper e Streit (2017), por exemplo, concluíram que as práticas em ESG parecem de fato gerar mais valor para as empresas que as adotam. Além disso, Lopez-de-Silanes, McCahery e Pudschedl (2020) analisaram empresas dos Estados Unidos, Reino Unido, Japão, Suíça, Austrália e França, e sugerem que uma melhor divulgação de informações em ESG esteja correlacionada à redução da percepção de risco.

No Brasil, tem-se demonstrado a necessidade de mais pesquisas em ESG, dado que indústrias brasileiras sensíveis podem ser afetadas positivamente por práticas sociais e de governança corporativa (Miralles-Quirós, Miralles-Quirós, & Gonçalves, 2018), e estratégias de investimento ligadas a ESG podem resultar em melhores ponderações de risco-retorno no longo prazo (Jukemura, 2019).

Acredita-se que o debate acerca do desenvolvimento sustentável traga mudanças significativas à gestão estratégica de pessoas e às empresas que o incorporarem às suas respectivas visões de negócios (Pires & Fischer, 2014). Além disso, a interação entre sustentabilidade e recursos humanos pode trazer benefícios transversais às organizações e seus *stakeholders*, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo (Mendes, 2013).

Estudos internacionais relacionam *ratings* em ESG à *performance* dos colaboradores. Barrymore e Sampson (2021), por exemplo, sugerem que uma *performance* em ESG positiva tenha impacto significativo na produtividade do trabalho. Liu e Nemoto (2021) entendem que empresas

com pontuações mais altas em ESG tenham vantagens competitivas na atração e retenção de talentos. Skousen e Sun (2019), adicionalmente, avaliaram o indicador de ESG do MSCI entre 1991 e 2015 e encontraram relação significativa positiva entre o desempenho de colaboradores, métricas relacionadas a colaboradores e *ratings* atribuídos à dimensão social.

No Brasil, Alvares e Souza (2016) verificaram que práticas voltadas aos colaboradores geram não apenas atração e retenção de talentos, mas também efeitos positivos à imagem organizacional, integração da força de trabalho, desempenho financeiro, capital social e satisfação dos colaboradores.

Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo investigar: (i) quais políticas e práticas em recursos humanos seriam mais comumente utilizadas entre as empresas brasileiras que se destacam em termos de ESG, e, (ii) entre essas políticas e práticas, quais contribuiriam para um melhor *rating* em ESG do ponto de vista das empresas.

Analisaram-se, para esse fim, as 106 empresas brasileiras com dados disponíveis no sistema *Refinitiv ESG scores* entre 2015 e 2019, com intuito de se observarem as métricas mais frequentes em empresas com bom desempenho em ESG, bem como a contribuição dessas métricas aos respectivos *ratings*.

Lourenço e Carvalho (2013) apontam que estudos relacionados ao desenvolvimento sustentável no Brasil conectam-se principalmente às dimensões ambiental e financeira, sendo a abordagem de aspectos sociais comparativamente marginal – um importante *gap* na literatura. Adicionalmente, pesquisas sobre a interação entre recursos humanos e sustentabilidade no Brasil são recentes e incipientes. Grande parte dos executivos e gestores ainda não conseguiu integrar as visões de gestão de pessoas à cultura de sustentabilidade, o que suscita um aprofundamento do tema (Freitas, Souza, Teixeira, & Jabbour, 2013). Esse movimento é crescente e acompanha o ritmo da demanda pela incorporação de ESG à administração das empresas (Freitas et al., 2013). Em termos acadêmicos, esperamos poder agregar conhecimento sobre a interlocução entre recursos humanos e sustentabilidade, identificando potenciais *drivers* em ESG para a gestão de pessoas no Brasil.

Jiang, Takeuchi e Jia (2021) sugerem que as empresas frequentemente se baseiam nas ações de seus pares: o comparativo desempenha um papel crítico de fornecimento de informações úteis à tomada de decisões de investimento e inovação em gestão de pessoas. O presente estudo apresenta-se, portanto, também como uma ferramenta para empresas, profissionais de recursos humanos e gestores de pessoas, para que vislumbrem o mercado atual e possam expandir suas respectivas políticas e práticas em ESG.

Adicionalmente, embora o capital humano seja objeto de estudo fundamental no âmbito corporativo, apenas recentemente investidores passaram a observar métricas relacionadas à questão (Kotsantonis & Serafeim, 2020). Espera-se que o presente estudo auxilie analistas financeiros, gestores de portfólio e investidores a incluírem determinadas métricas sociais em suas respectivas avaliações de investimento.

Na introdução, apresentamos brevemente a temática de ESG, considerando seus desafios no cenário atual e a contribuição esperada de nosso trabalho na interlocução entre gestão de

peças e ESG. No referencial teórico, resgatamos brevemente o conceito de bem-estar do colaborador, juntamente a políticas e práticas em recursos humanos relacionadas a esse conceito.

Na seção sobre metodologia, descrevemos a seleção e tratamento de dados para a realização desta pesquisa, com suas respectivas limitações de tempo e escopo. Na seção de resultados, analisamos os dados coletados, os quais são discutidos na seção consecutiva. Na conclusão, apresentamos os entendimentos e oportunidades advindos desta pesquisa em face da literatura disponível e concluímos nossa análise.

## BREVE REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE O BEM-ESTAR DO COLABORADOR, POLÍTICAS E PRÁTICAS EM RECURSOS HUMANOS ALINHADAS A ESG

### Bem-estar do colaborador

Não há consenso na literatura sobre a caracterização do bem-estar do colaborador. Existem indícios de que a questão esteja relacionada primariamente à saúde e segurança, além de satisfação das pessoas, que passam a desempenhar melhor suas funções em ambientes onde encontram tais qualidades (Juniper, 2011). No entanto, estudos recentes demonstram que outros fatores também são relevantes, como conexão, integração, civilidade e percepção de justiça (Abid, Ahmed, Elahi, & Ilyas, 2020).

De modo geral, demonstra-se o fato de que o suporte organizacional tem um impacto direto sobre o bem-estar dos colaboradores, em especial no que tange a seus valores pessoais (Paschoal, 2008).

### Diversidade e oportunidade

A literatura aponta para o fato de que a difusão de programas de diversidade em recursos humanos está relacionada não apenas a questões legais, mas também – e principalmente – a vantagens competitivas, como aumento da criatividade; inovação; desempenho; novos mercados consumidores e ganho de produtividade (Mendes, 2005).

Uma vez implementados, esses programas acabam por reconhecer e promover a diferença entre pessoas ou grupos como um valor positivo, funcionando como instrumento de integração social, em benefício da democratização de oportunidades de acesso ao mercado de trabalho (Reith & Rachid, 2014).

Estudos apontam, porém, que grande parte das empresas no Brasil apresenta dificuldades em atuar no bem-estar dos colaboradores e na sustentabilidade social, especialmente no que tange a áreas relacionadas à diversidade (Kobayashi, Eweje, & Tappin, 2018).

## Relação entre a gestão de recursos humanos e a cadeia de suprimentos

Christopher (2005) apresenta a cadeia de suprimentos (*supply chain*) como uma rede de organizações cujos processos, atividades e trocas de informações geram valor ao consumidor final por meio de produtos e serviços.

Ganeshan e Harrison (2002) sugerem que a cadeia de suprimentos refere-se a uma rede de distribuição, que transforma, desenvolve e transporta produtos e serviços para seus clientes. Santos e Pereira (2020), por sua vez, colocam que cabe a distinção entre os conceitos de cadeia de valor e cadeia de suprimentos, definindo-se a primeira como um conjunto de atividades interligadas com propósito de gerar valor percebido ou agregado ao consumidor, e a última como um conjunto de múltiplas organizações envolvidas em fluxos de recursos, informações e bens monetários, que fabricam e movimentam produtos em direção ao consumidor.

A literatura demonstra crescente interesse e conexão entre as gestões de recursos humanos e da cadeia de suprimentos, tendo o fator humano papel central nas dinâmicas de negociação, comunicação, colaboração, compreensão sistêmica e integração (Siqueira & Alcantara, 2020).

## METODOLOGIA

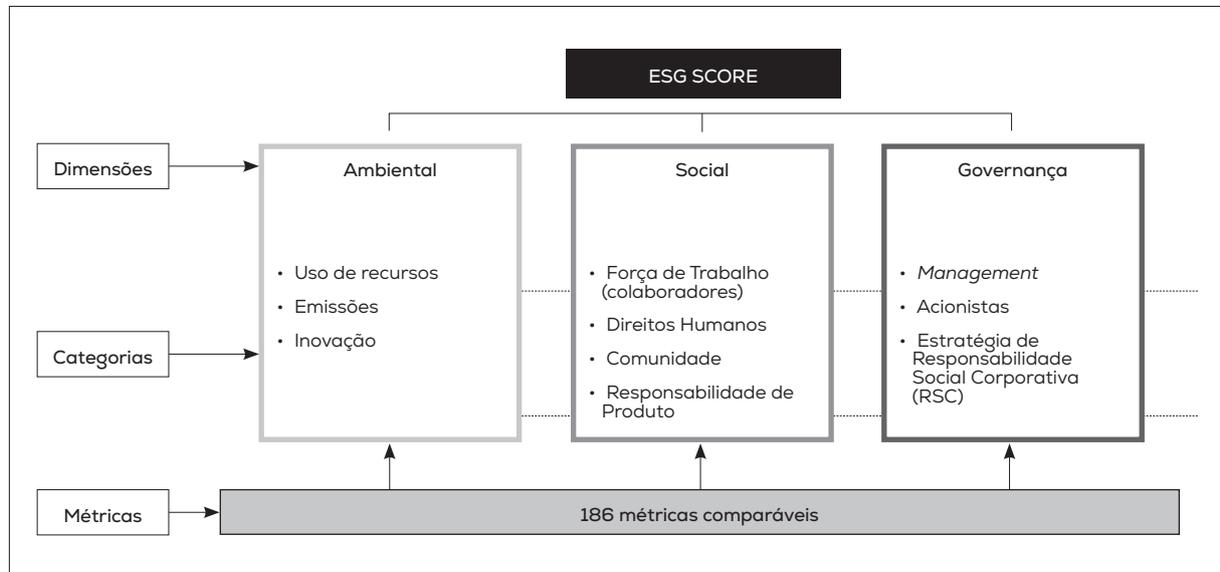
O presente estudo caracterizou-se por análise quantitativa de dados relacionados a políticas e práticas ligadas a ESG, na categoria de colaboradores de empresas brasileiras.

## Sistema Refinitiv Lipper Fund ESG Scores: ratings e métricas em ESG

Com o intuito de se avaliarem os *ratings* em ESG no nível das empresas e respectivos critérios subjacentes, utilizamos o sistema *Refinitiv Lipper Fund ESG Scores* (Refinitiv ESG Scores, ou Refinitiv), devido à maior disponibilidade de dados para empresas brasileiras comparativamente a outros sistemas. O sistema Refinitiv verifica as informações de domínio público, relatadas pelas empresas, sob as três dimensões centrais em ESG (E, S e G), subdividindo-se essas informações em de três a quatro categorias por dimensão (compondo-se um total de 10 categorias). No caso da dimensão social, especificamente, consideram-se as seguintes categorias: (i) força de trabalho (ou colaboradores); (ii) direitos humanos; (iii) comunidade; e (iv) responsabilidade de produto (Fig. 1).

O sistema Refinitiv analisa um total de 186 métricas, que se traduzem por pontos de dados comparáveis, para processar a pontuação em cada categoria e respectiva dimensão, por meio de perguntas booleanas, considerando, conjuntamente, a materialidade, disponibilidade de dados e relevância de cada métrica por indústria.

**Figura 1.** Sistema Refinitiv: score composto por três dimensões (ESG), subdivididas em 10 categorias, mensuradas por meio de 186 métricas booleanas comparáveis



Fonte: Baseado em Lipper Research (2020).

Na categoria referente à força de trabalho (ou colaboradores), especificamente, distinguiram-se 11 métricas (do total de 186 métricas espalhadas pelas 10 categorias disponíveis). Para facilitar a análise de dados, essas 11 métricas foram distribuídas entre três tópicos relacionados à gestão de pessoas:

- i. Saúde e segurança – incluíram-se neste item a existência (ou não) de: (a) política em saúde e segurança para cada empresa e no ano em questão; (b) política em saúde e segurança com foco especificamente em colaboradores; (c) política em saúde e segurança com foco especificamente na cadeia de suprimento; (d) equipe focada em saúde e segurança; (e) treinamento em saúde e segurança para colaboradores; (f) treinamento em saúde e segurança para a cadeia de suprimentos; e (g) investimento em melhorias de saúde e segurança para a cadeia de suprimentos.
- ii. Treinamento e desenvolvimento – incluíram-se neste item: (h) a existência de política em treinamento e desenvolvimento; e (i) a utilização de fornecedor terceiro para fins de treinamento e desenvolvimento, com enfoque em práticas relacionadas a ESG.
- iii. Diversidade e oportunidade – incluíram-se neste item a existência de: (j) política em diversidade e oportunidade; e (k) *targets* internos relacionados a diversidade e oportunidade.

Para fins deste estudo, analisaram-se as 106 empresas brasileiras cujas informações detalhadas encontravam-se disponíveis no sistema Refinitiv para o período entre 2015 e 2019. Esse período baseou-se no fato de que as práticas em ESG tornaram-se mais amplamente difundidas na indústria de investimentos a partir de 2016, passando muitas empresas a divulgar informações ESG apenas nos últimos anos. Todas as empresas encontradas correspondem a companhias de capital aberto, listadas ou elegíveis aos principais índices de sustentabilidade brasileiros, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) e o S&P/B3 Brazil ESG. Foram coletadas informações em painel para o referido período de cinco anos, com um total de 406 observações (entre as 106 empresas mencionadas).

## Análise descritiva

Analisamos o perfil de nossa amostra, considerando os setores em que se encontram as 106 empresas observadas. Verificamos, ainda, de que maneira se distribuem as observações encontradas, bem como as 11 métricas citadas para a categoria de colaboradores em relação aos *ratings* em ESG observados. Adicionalmente, foi realizada análise de correlação de Pearson sobre as métricas e *ratings*.

## Análise em painel: modelo de estimação de efeitos fixos (EF)

Realizou-se análise da série temporal transversal (com dados em painel), considerando-se informações anuais de 2015 a 2019 (período de cinco anos).

De acordo com Crisci, D'Ambra e Palleta (2014), os modelos de efeitos fixos costumam trazer resultados estatisticamente consistentes para dados em painel. Pesquisas recentes indicam que estimadores de efeito fixo são mais apropriados e diretos na análise de dados em painel para assuntos de finanças corporativas (Flannery & Hankins, 2013; Osterrieder, Palia, & Wu, 2020). Assim, seguimos um modelo de estimação de EF nos testes de representatividade das 11 métricas analisadas, perante os *ratings* de ESG e de ESG para a dimensão social (ESG\_S).

O modelo considerou a seguinte equação geral:

$$y_{it} = \alpha + \beta_1 x_{1it} + \beta_2 x_{2it} + \dots + \beta_n x_{nit} + \eta_i + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

onde:

$y_{it}$  = *rating* ESG para a Empresa  $i$  no ano  $t$

$x_{1it}$  = Métrica 1 para a Empresa  $i$  no ano  $t$

$x_{2it}$  = Métrica 2 para a Empresa  $i$  no ano  $t$

[...]

$x_{nit}$  = Métrica  $n$  para a Empresa  $i$  no ano  $t$

Para fins de teste de representatividade, utilizamos como variáveis dependentes ( $y_{it}$ ) os *ratings* de ESG (consolidado, considerando as três dimensões, E, S e G) e ESG\_S (considerando o *rating* apenas da dimensão social).

Adicionalmente, as métricas em ESG utilizadas como variáveis independentes ( $x_{nit}$ ) referiram-se às 11 métricas oriundas do sistema Refinitiv e relacionadas à categoria de força de trabalho (colaboradores), explicitadas nas letras (a) a (k) da seção sobre o *Sistema Refinitive Lipper Fund ESG Scores*.

## Limitação de tempo e escopo

Para fins desta análise, optamos por trabalhar com o sistema Refinitiv, o qual representa apenas uma entre muitas opções de fornecedores de dados em ESG. Em 2020, havia cerca de 70 empresas privadas diferentes que forneciam algum tipo de classificações ou *rating* em ESG, sem contar bancos de investimento, instituições financeiras, organizações governamentais e organizações de pesquisa (Li & Polychronopoulos, 2020). Dada a ausência de definição clara e normativa sobre métricas, padrões e pesos em ESG, outras pontuações ou índices poderiam ser investigados, potencialmente fornecendo percepções ou resultados diferentes.

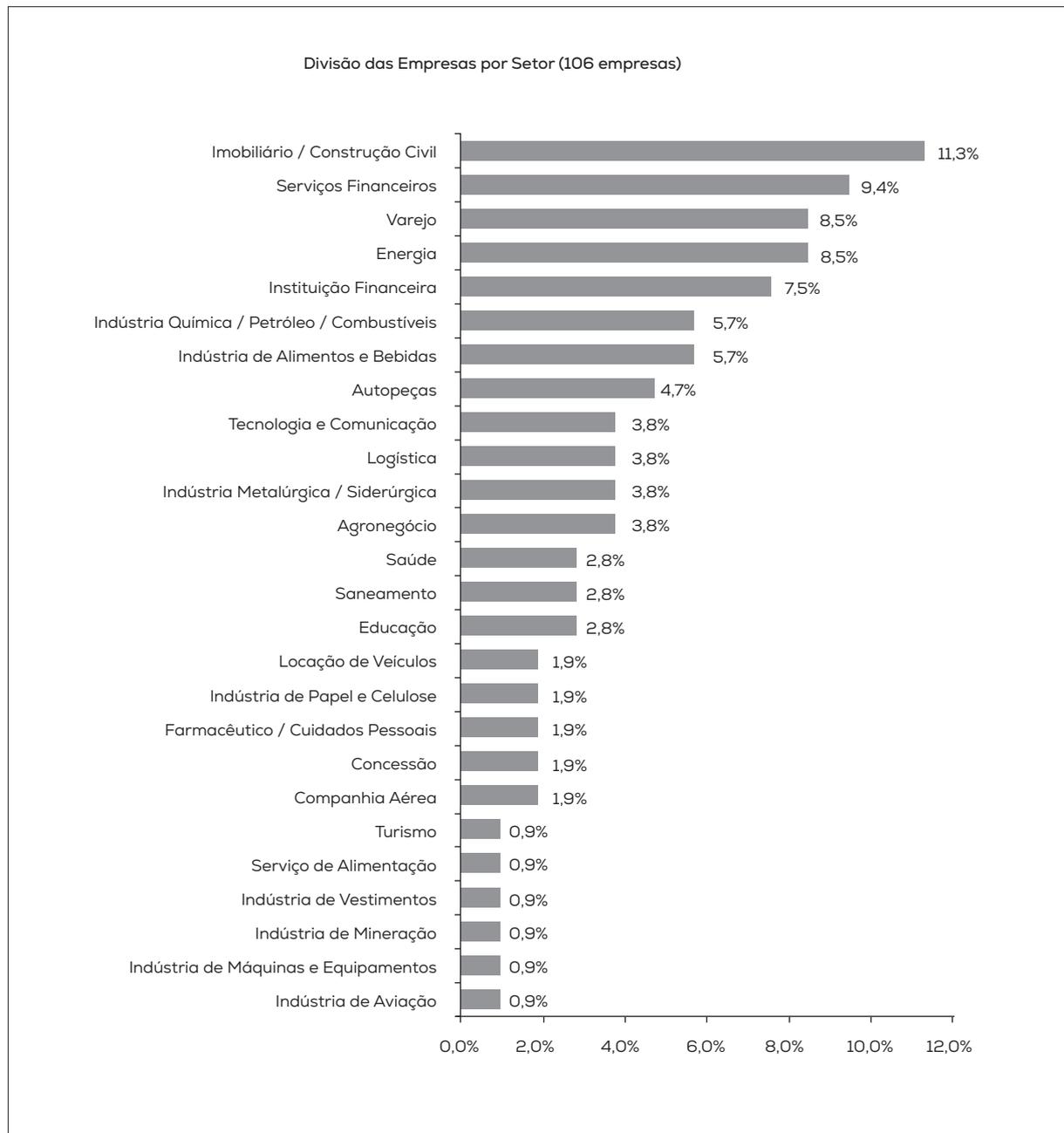
Em relação ao perfil amostral, a base utilizada englobou apenas companhias de capital aberto, em sua maioria presentes nos principais índices relacionados a sustentabilidade e ESG no Brasil – e que podem ser consideradas, portanto, *benchmark* em indicadores de ESG. Dado o fato de não ser a divulgação de informações em ESG, até o presente momento, obrigatória, a disponibilidade de informações em ESG já traz, em si, um viés de seleção. Como tentativa de mitigá-lo, utilizamos em nossa análise todas as empresas com detalhamento de resultados que constavam da base Refinitiv para o período analisado.

Adicionalmente, o presente estudo abrangeu um período de apenas cinco anos (de 2015 a 2019), observando-se que grande parte das empresas ainda está se adaptando às novas demandas impostas pelo mercado em termos de ESG – e o referido período pode não ser suficiente para evidenciar as relações observadas. Além disso, as análises apresentadas mostram um viés passado e não incorporam perspectivas futuras, projetos ou normativas em implementação.

## RESULTADOS

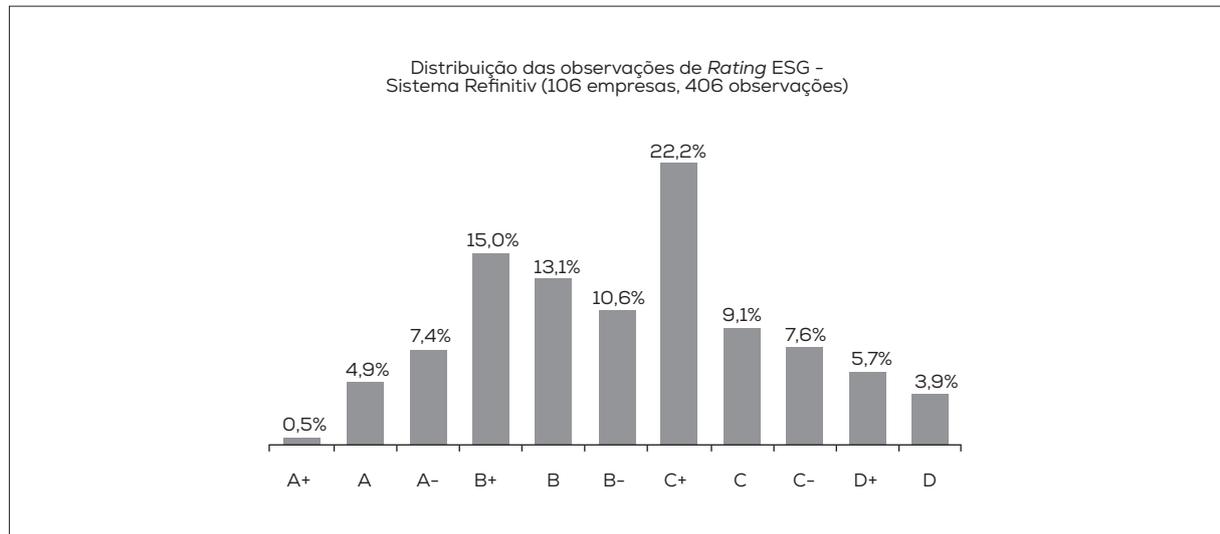
### Perfil da amostra

Em relação ao perfil das empresas analisadas (Gráfico 1), observa-se que os segmentos encontram-se bem diversificados e distribuídos, sendo a maior parte das empresas (11,3%) oriunda do ramo imobiliário e de construção civil. Seguem-se os setores de serviços financeiros (9,4%), varejo (8,5%), energia (8,5%), instituições financeiras (7,5%) e indústria química, de petróleo e combustíveis (5,7%). Conjuntamente, os representantes desses seis setores correspondem a pouco mais de metade das empresas da amostra (50,9%).

**Gráfico 1.** Divisão das 106 empresas analisadas, por setor

Fonte: Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv e B3.

Em relação à distribuição das 406 observações quanto ao *rating* ESG atribuído pelo sistema Refinitiv (Gráfico 2), observa-se que a moda do grupo é C+ (22,2%). O intervalo de A+ a B+, o qual corresponde aos quatro primeiros grupos em termos de melhores práticas, representa 27,8% da amostra, representando os seis primeiros grupos (de A+ a B-) 51,5% e os sete primeiros grupos (de A+ a C+) 73,6%, podendo ser equiparados, de maneira aproximada, ao primeiro, segundo e terceiro quartis.

**Gráfico 2.** Divisão das 406 observações analisadas, por rating ESG designado pelo sistema Refinitiv

Fonte: Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv.

## Análise da aplicação de políticas e práticas em saúde e segurança

Em relação à temática de saúde e segurança (Tabela 1), observa-se que 100% das empresas com *rating* ESG entre A+ e B+ (ou seja, os quatro primeiros grupos em termos de melhores práticas, os quais representam 27,8% da amostra) possuem políticas relacionadas a colaboradores. No entanto, esse percentual cai para um intervalo entre 45,0% e 66,7%, dependendo do *rating*, em se tratando de políticas relacionadas à cadeia de suprimentos. A média geral, considerando todas as empresas analisadas, é de apenas 29,1% para a cadeia de suprimentos, em comparação a 78,8% para colaboradores.

Quanto a treinamento em saúde e segurança, entre 88,5% e 100% das empresas classificadas no primeiro quartil fornecem essa modalidade de treinamento para seus colaboradores. No total de empresas analisadas, esse índice corresponde a 72,2%. Ainda neste sentido, 100% das empresas classificadas como A+ possuem uma equipe focada em práticas de saúde e segurança, enquanto para o segmento de A a B+ entre 78,7% e 90,0% contam com uma equipe designada para o assunto (o que ocorre em apenas 8,7% das empresas classificadas como D+, por exemplo).

Do ponto de vista da cadeia de suprimentos, no entanto, o treinamento em saúde e segurança variou de zero a 30,0% nos segmentos mais altos (de A+ a B+), correspondendo a 13,1% do total de empresas analisadas – muito inferior aos 72,2% sob o ponto de vista de colaboradores. Nos segmentos de B- a D (o que corresponde a 59,1% da amostra), o percentual de empresas que fornecem treinamento a seus *stakeholders* varia entre zero e 8,9%, dependendo da categoria, muito abaixo dos percentuais observados para treinamento de colaboradores.

Adicionalmente, investimentos em melhorias efetivas em saúde e segurança na cadeia de suprimentos mostraram-se ainda mais escassas: apenas 2,5% na média geral, com presenças pontuais apenas nos segmentos A- e B+.

**Tabela 1.** Percentual de empresas que aplicam políticas e práticas em saúde e segurança, por rating ESG (de “A+” a “D”)

Rating ESG	Política de Saúde e Segurança	Política de Saúde e Segurança para Colaboradores	Política de Saúde e Segurança para a Cadeia de Suprimentos	Equipe de Saúde e Segurança	Treinamento em Saúde e Segurança - Colaboradores	Treinamento em Saúde e Segurança - Cadeia de Suprimentos	Melhorias em Saúde e Segurança - Cadeia de Suprimentos
A+	100,0	100,0	50,0	100,0	100,0	-	-
A	100,0	100,0	45,0	90,0	95,0	25,0	-
A-	100,0	100,0	66,7	80,0	100,0	30,0	6,7
B+	100,0	100,0	49,2	78,7	88,5	27,9	13,1
B	86,8	84,9	20,8	60,4	83,0	15,1	-
B-	93,0	88,4	25,6	67,4	90,7	7,0	-
C+	91,1	90,0	28,9	67,8	85,6	8,9	-
C	51,4	46,0	5,4	21,6	32,4	-	-
C-	48,4	48,4	22,6	25,8	29,0	6,5	-
D+	52,2	47,8	4,4	8,7	30,4	4,4	-
D	-	-	-	-	-	-	-
Total	80,5	78,8	29,1	57,1	72,2	13,1	2,5

Fonte: Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv.

## Análise da aplicação de políticas e práticas em treinamento e desenvolvimento

Em relação à temática de treinamentos em ESG (Tabela 2), observa-se que, da mesma forma que na subseção anterior, 100% das empresas com *rating* ESG entre A+ e B+ (que corresponderiam aproximadamente ao primeiro quartil) possuem políticas relacionadas a treinamento e desenvolvimento em ESG. Para a amostra completa, esse percentual corresponde a 82,5% (atingindo 17,4% no nível D+ e zero em D).

Comparativamente, a contratação de fornecedor terceiro para treinamento de colaboradores em práticas ESG corresponde a apenas 26,9% do total da amostra, com forte disparidade entre os *ratings* mais altos em ESG (100% para empresas consideradas A+) e os mais baixos (3,2% para as empresas consideradas C- e 4,4% para D+).

**Tabela 2.** Percentual de empresas que aplicam políticas e práticas em treinamento e desenvolvimento, por rating ESG (de “A+” a “D”)

Rating ESG	Política de Treinamento e Desenvolvimento	Fornecedor em Treinamento ESG
A+	100,0	100,0
A	100,0	75,0
A-	100,0	73,3
B+	100,0	50,8
B	96,2	11,3

**Tabela 2.** Percentual de empresas que aplicam políticas e práticas em treinamento e desenvolvimento, por rating ESG (de “A+” a “D”)

Rating ESG	Política de Treinamento e Desenvolvimento	Fornecedor em Treinamento ESG
B-	97,7	18,6
C+	92,2	22,2
C	67,6	8,1
C-	54,8	3,2
D+	17,4	4,4
D	-	-
Total	82,5	26,9

Fonte: Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv.

## Análise da aplicação de políticas e práticas em diversidade e oportunidade

Em relação à questão de diversidade e oportunidade (Tabela 3), observa-se, como nos itens anteriores, que 100% das empresas com *rating* ESG entre A+ e B+ (aproximadamente correspondendo ao primeiro quartil) possuem políticas relacionadas ao tema. Para a amostra completa, esse percentual corresponde a 77,6% (atingindo 43,5% no nível de ESG D+ e zero em D).

No entanto, a prática de *targeting* em diversidade e oportunidade mostra-se aquém da existência de políticas: em empresas consideradas A+ em ESG, esse percentual atinge 50% (ou metade das empresas que possuem políticas de diversidade); reduzindo-se a frequência para 20% no nível A, 10,0% em A- e 16,4% em B+. Na amostra completa, o percentual é de apenas 6,2%, sendo a prática inexistente nas empresas de *ratings* ESG mais baixos (de C a D, o que corresponde aproximadamente ao último quartil).

**Tabela 3.** Percentual de empresas que aplicam políticas e práticas em diversidade e oportunidade, por *rating* ESG (de “A+” a “D”)

Rating ESG	Política de Diversidade e Oportunidade	Target de Diversidade e Oportunidade
A+	100,0	50,0
A	100,0	20,0
A-	100,0	10,0
B+	100,0	16,4
B	94,3	1,9
B-	69,8	2,3
C+	80,0	5,6
C	48,7	-
C-	71,0	-
D+	43,5	-
D	-	-
Total	77,6	6,2

Fonte: Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv.

## Análise de correlação de Pearson

A correlação das variáveis para o conjunto de dados analisados é exibida na Tabela 4, conforme se segue.

**Tabela 4.** Correlação entre as variáveis selecionadas, considerando o total de 406 observações.

	ESG Rating	Política de Saúde e Segurança (a)	Política de Saúde e Segurança para Colaboradores (b)	Política de Saúde e Segurança para a Cadeia de Suprimentos (c)	Equipe de Saúde e Segurança (d)	Treinamento em Saúde e Segurança - Colaboradores (e)	Treinamento em Saúde e Segurança - Cadeia de Suprimentos (f)	Melhorias em Saúde e Segurança - Cadeia de Suprimentos (g)	Política de Treinamento e Desenvolvimento (h)	Fornecedor em Treinamento ESG (i)	Política de Diversidade e Oportunidade (j)	Target de Diversidade e Oportunidade (k)
ESG Rating	1											
(a)	0,5596*	1										
(b)	0,5675*	0,9481*	1									
(c)	0,3462*	0,3146*	0,2787*	1								
(d)	0,5252*	0,5676*	0,5986*	0,1816*	1							
(e)	0,5864*	0,7915*	0,7810*	0,3370*	0,6060*	1						
(f)	0,2692*	0,1905*	0,2009*	0,5087*	0,2617*	0,2406*	1					
(g)	0,1584*	0,0781	0,0824	0,2483*	-0,055	0,0987*	0,2214*	1				
(h)	0,6168*	0,5927*	0,6183*	0,2233*	0,4923*	0,5966*	0,1784*	0,0732	1			
(i)	0,4761*	0,2837*	0,2869*	0,3589*	0,2663*	0,3638*	0,4746*	0,0472	0,2643*	1		
(j)	0,5438*	0,3475*	0,3429*	0,2400*	0,3103*	0,3515*	0,1732*	0,0854	0,3123*	0,1390*	1	
(k)	0,2405*	0,1259*	0,1328*	0,4002*	0,0976*	0,1591*	0,2961*	0,3559*	0,1179*	0,1916*	0,1377*	1

(\*) corresponde ao nível de significância de 5%

Fonte: Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv.

Nesse âmbito, nota-se que:

- grande parte das correlações é estatisticamente significativa ao nível de significância de 5%, o que, a princípio, indica que o tamanho amostral seja razoável para a análise em questão (Figueiredo & Silva, 2009);
- todas as correlações entre variáveis são positivas (com exceção da relação entre a existência de equipe de saúde e segurança (d) e melhorias em saúde e segurança para a cadeia de suprimentos (g), que, porém, não é estatisticamente relevante);
- correlações fortes (acima de 0,70) foram encontradas apenas entre: (i) a existência de política de saúde e segurança e política de saúde e segurança para colaboradores (0,95); (ii) a existência de política de saúde e segurança e treinamento em saúde e segurança para colaboradores (0,79); e (iii) a existência de política de saúde e segurança para colaboradores e treinamento em saúde e segurança para colaboradores (0,78); e

- as demais correlações encontradas entre as variáveis foram de medianas a fracas – potencialmente devido à não linearidade entre as variáveis ou efeitos de descontinuidade na distribuição dos dados (Hole, 2014).

## Análise em painel: modelo de estimação de efeitos fixos (EF)

Os resultados da análise realizada encontram-se na Tabela 5, abaixo:

**Tabela 5.** Resultado de estimação em painéis, considerando ESG e ESG\_S como variáveis dependentes e métricas relacionadas à categoria força de trabalho (colaboradores) como variáveis independentes

	ESG		ESG_S	
(a) Política de Saúde e Segurança	-0,377		-0,147	
	[-1,10]		[-0,24]	
(b) Política de Saúde e Segurança para Colaboradores	0,480		0,372	
	[1,56]		[0,61]	
(c) Política de Saúde e Segurança para a Cadeia de Suprimentos	-0,150		-0,324	
	[-0,5]		[-0,81]	
(d) Equipe de Saúde e Segurança	0,499	***	0,873	***
	[3,28]		[3,40]	
(e) Treinamento em Saúde e Segurança - Colaboradores	0,040		-0,291	
	[0,2]		[-1,01]	
(f) Treinamento em Saúde e Segurança - Cadeia de Suprimentos	0,192		0,318	
	[0,58]		[0,80]	
(g) Melhorias em Saúde e Segurança - Cadeia de Suprimentos	0,457	*	0,463	*
	[1,76]		[1,67]	
(h) Política de Treinamento e Desenvolvimento	1,086	***	1,332	***
	[4,08]		[3,27]	
(i) Fornecedor em Treinamento ESG	0,166		0,284	
	[0,76]		[0,96]	
(j) Política de Diversidade e Oportunidade	0,508	***	0,833	***
	[3,08]		[3,54]	
(k) Target de Diversidade e Oportunidade	0,312		0,339	
	[1,09]		[1,23]	
Constante	4,322	***	4,068	***
	[17,53]		[11,72]	
Número de Observações	406		406	
Grupos	106		106	
F stat	6,31		5,360	
Prob > F	0,0000		0,0000	
R2	0,576		0,522	
Rho	0,886		0,816	

**Nota:** Cada coluna representa uma regressão. As letras foram utilizadas conforme definido nas letras (a) a (k) da seção sobre o Sistema Refinitive Lipper Fund ESG Scores. As regressões foram estimadas utilizando-se EF. As referências (\*), (\*\*) e (\*\*\*) denotam níveis de significância de 10%, 5% e 1%, respectivamente. As estatísticas t são relatadas entre colchetes. A estatística F, R2 e Rho são relatadas como parte do diagnóstico.

**Fonte:** Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv.

A partir desses resultados, observamos que:

- coeficientes estatisticamente representativos foram encontrados para:
  - \* existência de equipe focada em saúde e segurança (d). Este item parece ser mais relevante para o *rating* de ESG\_S do que para ESG;
  - \* melhorias em saúde e segurança para a cadeia de suprimentos (g);
  - \* política de treinamento e desenvolvimento (h). Essa métrica mostra-se bastante representativa na atribuição de ambos os *ratings* ESG e ESG\_S; e
  - \* política de diversidade e oportunidade (j), também aparentemente bastante contributiva.

Em relação às demais métricas, não foram encontradas relações estatisticamente significativas.

## DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo investigar: (i) quais políticas e práticas em recursos humanos são mais comumente utilizadas entre as empresas brasileiras que se destacam do ponto de vista de ESG; e (ii) entre essas políticas e práticas, quais contribuiriam para um melhor *rating* em ESG do ponto de vista das empresas.

Em relação ao perfil amostral, por meio deste estudo, somente, não há como inferir se o maior percentual de empresas dos setores imobiliário e de construção civil, serviços e instituições financeiras, além de varejo, energia, química e petrolífera, esteja de fato relacionado ao interesse desses setores, no Brasil, pela implementação e divulgação de informações ESG, ou se o perfil observado corresponde a uma característica mercadológica da população de empresas listadas no País, especificamente. Em âmbito internacional, o estudo da KPMG (2020) identificou, no agregado de 52 países, como setores que apresentaram proporcionalmente a maior quantidade de relatórios de sustentabilidade: (i) tecnologia, mídia e telecomunicações; (ii) mineração; (iii) óleo e gás; (iv) indústria química; e (v) indústria de papel e celulose.

De toda forma, tendo-se em vista o amplo espectro de: (i) setores de mercado nos quais atuam as empresas estudadas; e (ii) distribuição das observações em termos de *rating* ESG; em nossa opinião, ressaltam-se a diversidade da amostra e a ampla gama de empresas e setores interessados em divulgar informações relacionadas a ESG no Brasil, nos mais diversos níveis de maturidade em políticas e práticas sustentáveis.

Em relação ao nosso primeiro objetivo, a análise descritiva das métricas especificadas denotou que:

- as políticas relacionadas aos temas em questão (saúde e segurança, treinamento e desenvolvimento e diversidade e oportunidade), quando focadas em colaboradores, já se mostram como práticas de mercado para todas as companhias analisadas nos níveis mais elevados de ESG, atingindo proporções medianas em empresas de *ratings* ESG mais baixos;
- no entanto, aplicações práticas e tangíveis relacionadas aos temas em questão parecem, a princípio, menos atendidas, como: (i) a existência de equipe focada em saúde e segurança; (ii) a existência de treinamento em ESG realizado por terceiros especialistas na área; ou (iii) a existência de *targets* em relação a diversidade e oportunidade.

Em resposta à nossa segunda pergunta, sobre quais políticas e práticas poderiam contribuir para um melhor *rating* em ESG, e com base em nossa análise, parece haver oportunidades na implementação de:

- equipes focada em saúde e segurança. A literatura aponta que a disponibilidade de recursos focados em saúde e segurança no trabalho contribui para o sucesso de ações e promoção da saúde nas empresas (Chaves, Santana, Leão, Santana, & Lacerda, 2009);
- melhorias em saúde e segurança para a cadeia de suprimentos. Conforme observamos, investimentos em melhorias efetivas em saúde e segurança na cadeia de suprimentos mostraram-se ainda escassas (apenas 2,5% na média geral), embora sugira-se que tais práticas possam ter efeitos positivos na superação de barreiras à integração (Abreu, 2016).
- política de treinamento e desenvolvimento. No geral, relaciona-se à estratégia organizacional e é vista na literatura como vantagem competitiva às empresas que a implementam (Freitas, 2012).
- política de diversidade e oportunidade. De acordo com a literatura, tais políticas servem ao debate sobre gestão da diversidade nas empresas brasileiras – o que difere da prática, onde os avanços têm sido menores (Neves, 2020; Saraiva & Irigaray, 2009). O tema vem sendo associado a um fator de diferenciação mercadológica nas empresas (Neves, 2020).

## CONCLUSÃO

Discussões referentes a indicadores de gestão de recursos humanos em consonância com práticas de sustentabilidade ganharam força e tração apenas nos últimos anos – de modo que muitos profissionais ainda estão se adequando à aplicação e uso de tais conceitos (Freitas et al., 2013). No entanto, acredita-se que essa interação possa trazer benefícios transversais às organizações e a seus *stakeholders*, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade (Mendes, 2013).

O presente trabalho teve como objetivo averiguar quais políticas e práticas em recursos humanos são mais comumente utilizadas entre as empresas brasileiras que se destacam do ponto de vista de ESG, no qual se inserem os conceitos de saúde e segurança, treinamento e desenvolvimento, além de diversidade e oportunidade.

Em linha com os resultados encontrados por Skousen e Sun (2019), nosso estudo também mostrou uma relação significativa positiva entre as métricas relacionadas à categoria de colaboradores e os *ratings* atribuídos à dimensão social e a ESG, propriamente.

Depreende-se dos dados analisados que as políticas formais nos temas de gestão de pessoas possam ter surgido em atendimento às demandas de *stakeholders*, pautadas por maior grau de conscientização e bem-estar do colaborador. Entretanto, ainda parece haver um caminho relevante para que as práticas advindas de tais modelos sejam efetivamente incorporadas à gestão. Em linha com nossos resultados, Vasconcelos (2004) aponta que a implementação prática de mudanças em gestão de pessoas não ocorre de modo tão rápido quanto a mudança de discurso, podendo o período de transição e a distância entre teoria e prática levar a consequências negativas para a produtividade.

Adicionalmente, em nossos resultados, a relação junto à cadeia de suprimentos mostra-se distante, tanto na existência de políticas (de saúde e segurança, por exemplo) quanto na aplicação de práticas (como treinamento ou implementação de melhorias), embora a literatura recente demonstre crescente interesse pela interconexão entre os princípios e práticas da gestão de recursos humanos e da gestão da cadeia de suprimentos (Siqueira & Alcantara, 2020). Nesse sentido, Farndale, Paauwe e Boselie (2010) julgam que a função interna de recursos humanos necessita de princípios de governança apropriados e formais para maximização das práticas relacionadas à cadeia de suprimentos, sugerindo que mecanismos informais são geralmente falhos e pouco eficazes. Adicionalmente, Menon (2012) identificou que determinadas políticas e práticas em recursos humanos (incluindo-se treinamento e desenvolvimento) relacionam-se positivamente à melhor integração da cadeia de suprimentos e ao bem-estar dos colaboradores.

Em relação às métricas que, em nossa visão, poderiam contribuir para um melhor *rating* em ESG, identificamos oportunidades em: (i) implementação de equipes focadas em saúde e segurança; (ii) melhorias em saúde e segurança para a cadeia de suprimentos; (iii) implementação de política de treinamento e desenvolvimento; e (iv) implementação de política relacionada a diversidade e oportunidade. Não há dúvida de que tais temas sejam amplamente debatidos e difundidos na literatura, como possibilidade de melhoria de *performance* em diversos aspectos (Abreu, 2016; Chaves et al., 2009; Freitas, 2012; Neves, 2020; Timm & Gray, 2017). No entanto, Kotsantonis e Serafeim (2019) colocam que a inconsistência de formatos, periodicidade e mensuração de dados reportados em ESG pode levar a resultados significativamente diferentes, seja essa diferença observada entre empresas de um mesmo grupo para um determinado *rating*, seja entre diferentes *ratings* em relação a uma mesma empresa – de modo que as métricas encontradas podem sugerir oportunidades baseadas no sistema Refinitiv, mas que não sejam necessariamente condizentes com outros *ratings* ou *scores* em ESG.

Por fim, Clementino e Perkins (2020) sugerem, com base em estudo realizado na Itália, que não existe uma resposta única e singular à avaliação de *ratings* em ESG por parte das empresas avaliadas: o grau de ajustes realizados para *compliance* a determinadas métricas é heterogêneo e moldável conforme a percepção da administração sobre o quanto a internalização de políticas e práticas sugeridas poderia agregar em termos de valor adicional ao negócio.

## Contribuições para a academia e a prática empresarial

Esperamos, por meio deste trabalho, ajudar a preencher o *gap* na literatura acadêmica relacionado a: (i) aspectos sociais em ESG, vislumbrados no Brasil de modo marginal comparativamente às dimensões ambiental e financeira (Lourenço & Carvalho, 2013); e (ii) integração entre as visões em gestão de pessoas e sustentabilidade (Freitas et al., 2013). Nesse sentido, em linha com resultados internacionais (Skousen & Sun, 2019), observamos uma relação significativa positiva entre métricas relacionadas à categoria de colaboradores no Brasil e *ratings* atribuídos à dimensão social, bem como a ESG.

Em relação à prática empresarial, este estudo apresenta-se como uma ferramenta para empresas, profissionais de recursos humanos e gestores de pessoas, propiciando melhor visão sobre o mercado atual e potenciais oportunidades de implementação de políticas e práticas em comparação a *benchmarks* – o que se mostra útil à tomada de decisões e inovação (Jiang et al., 2021). Identificaram-se como *drivers*, nesse caso, métricas relacionadas a saúde e segurança; treinamento e desenvolvimento; diversidade e oportunidade; além de políticas e práticas relacionadas à cadeia de suprimentos.

Adicionalmente, dado que investidores passaram recentemente a observar e incluir, em suas respectivas análises de investimentos, métricas relacionadas a ESG (Kotsantonis & Serafeim, 2020), espera-se que este estudo seja útil a agentes do mercado de capitais, como analistas financeiros, gestores de portfólio e investidores individuais, que poderão observar determinadas métricas para atribuição de valor em suas respectivas avaliações.

## Limitações e linhas futuras de investigação

Este estudo limitou-se, em termos de abordagem, quanto: (i) ao número de empresas analisadas; (ii) ao sistema utilizado (Refinitiv); e (iii) às métricas avaliadas. Tendo-se em conta que ESG ainda é um assunto heterogêneo e que provedores de *ratings* diferentes podem levar a resultados significativamente diferentes (Li & Polychronopoulos, 2020), sugerimos a realização de novas análises relacionadas à dimensão de pessoas e categoria de colaboradores, sob a ótica de outros sistemas de informação em ESG.

Adicionalmente, conforme observado na seção sobre limitação de tempo e escopo, o presente estudo abrangeu um período de cinco anos (de 2015 a 2019), estando ainda grande parte das empresas em período de adaptação às novas demandas impostas pelo mercado, sob uma ótica voluntária e pouco regulada. O conceito de ESG ainda está em convergência e consolidação nos mercados globais e em regulação no Brasil – em especial no âmbito de companhias de capital aberto. Nesse sentido, a previsão de implementação de normas de divulgação de informações em ESG no padrão “pratique ou explique”, a partir de 2023 – conforme a Resolução CVM 59, de 22 de dezembro de 2021 (2021) – deve ampliar a disponibilidade de informações publicadas – e portanto o campo de pesquisa acadêmica nos próximos anos –, além de criar espaço e demanda para mais profissionais atuantes na área de gestão de pessoas em consonância com ESG.

## REFERÊNCIAS

- Abid, G., Ahmed, S., Elahi, N. S., & Ilyas, S. (2020). Antecedents and mechanism of employee well-being for social sustainability: A sequential mediation. *Sustainable Production and Consumption*, 24, 79-89. doi: 10.1016/j.spc.2020.06.011
- Abreu, A. D. (2016). *Contribuições das práticas de recursos humanos na integração interna da gestão da cadeia de suprimentos* (Tese de doutorado, Universidade Federal de São Carlos). Recuperado de <https://repositorio.ufscar.br/>
- Alvares, K. P., & Souza, I. M. de. (2016). Sustentabilidade na gestão de pessoas: Práticas e contribuições às organizações. *Revista Gestão Organizacional*, 9(2), 24-38. doi: 10.22277/rgo.v9i2.3285
- Armstrong, A. (2020). Ethics and ESG: Australasian accounting. *Business and Finance Journal*, 14(3), 6-17. doi: 10.14453/aabfj.v14i3.2
- Barrymore, N., & Sampson, R. C. (2021). *ESG performance and labor productivity: Exploring whether and when ESG affects firm performance*. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/strategy-science-2021/ESG-Labor%202-28-21.pdf>
- Bertolotti, A. (2020). Effectively managing risks in an ESG portfolio. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 13(3), 202-211. Recuperado de <https://www.ingentaconnect.com/content/hsp/jrmfi/2020/00000013/00000003/art00002>
- Chaves, S. C. L., Santana, V. S., Leão, I. C. M. D., Santana, J. N. D., & Lacerda, L. M. A. D. A. (2009). Determinantes da implantação de um programa de segurança e saúde no trabalho. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 25, 204-212. Recuperado de [https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/rpsp/v25n3/a03v25n3.pdf](https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rpsp/v25n3/a03v25n3.pdf)
- Christopher, M. (2005). *Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks*. 3 ed., Harlow, Great Britain: Pearson Education Limited.
- Clementino, E., & Perkins, R. (2020). How do companies respond to environmental, social and governance (ESG) ratings? Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 171(2), 379-397. doi: 10.1007/s10551-020-04441-4
- Compact, U.G. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. New York, USA. Recuperado de [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/publications/publications\\_report\\_whocareswins\\_\\_wci\\_\\_1319579355342](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_report_whocareswins__wci__1319579355342)
- Crisci, A., D'Ambra, A., & Palleta, A.A. (2014). A panel data approach to evaluate the passenger satisfaction of a public transport service. *Procedia Economics and Finance*, 17, 231-237. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00708-4
- Farndale, E., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010). An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain. *Human Resource Management*, 49(5), 849-868. doi: 10.1002/hrm.20387
- Figueiredo, D. B., Filho, & Silva, J. A., Júnior (2009). Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18(1), 115-146. doi: 10.11606/issn.2237-4485.lev.2014.132346

- Flannery, M. J., & Hankins, K. W. (2013). Estimating dynamic panel models in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 19, 1-19. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2012.09.004
- Foubert, A. L. (2020, junho). ESG data integration by asset managers: Targeting alpha, fiduciary duty & portfolio risk analysis. *Opimas*. Recuperado de <http://www.opimas.com/research/570/detail/>
- Freitas, J. C. T. (2012). Estratégia organizacional: Utilizando a política de treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva. *IX Seget-Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia*. Simpósio organizado pela Associação Educacional Dom Bosco – AEDB, Resede, Rio de Janeiro, Brasil.
- Freitas, W. R. S., Souza, M. T. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, C. J. C. (2013). Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: Síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 11-27. doi: 10.5007/2175-8077.2013v15n36p11
- Ganeshan, R., & Harrison, T. P. (2002). *an introduction to supply chain management*. Recuperado de <https://static1.squarespace.com/static/5b9e942a8f5130f854dbef81/t/5be89d3b21c67c13123b21bd/1541971264501/an-introduction-to-supply-chain-management.pdf>
- Ho, V. H., & Park, S. K. (2019). ESG disclosure in comparative perspective: Optimizing private ordering in public reporting. *University of Pennsylvania Journal of International Law*, 41, 249. Recuperado de <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/upjil41&div=11&id=&page=>
- Hole, G. (2014). *Eight things you need to know about interpreting correlations*. Recuperado de <http://users.sussex.ac.uk/~grahamh/RM1web/Eight%20things%20you%20need%20to%20know%20about%20interpreting%20correlations.pdf>
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Jia, Y. (2021). Taking peers into account: Adoption and effects of high-investment human resource systems. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1539-1556. doi: 10.1037/apl0000836
- Jukemura, P. K. (2019). Why ESG investing seems to be an attractive approach to investments in Brazil. *Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione*. Recuperado de <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/14857>
- Juniper, B. (2011). Defining employee well-being. *Occupational Health & Wellbeing*, 63(10), 25. Recuperado de <https://www.proquest.com/docview/901519086>
- Kobayashi, K., Eweje, G., & Tappin, D. (2018). Employee well-being and human sustainability: Perspectives of managers in large Japanese corporations. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 801-810. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.2032>
- Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), 50-58. doi: 10.1111/jacf.12346
- Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2020). Human capital and the future of work: Implications for investors and ESG integration. *Journal of Financial Transformation*, 51, 115-130. Recuperado de <https://www.fiduciaryinvestors.com/wp-content/uploads/sites/61/2019/09/Human-capital-and-the-future-of-work.pdf>
- KPMG. (2020, dezembro). The time has come: The KPMG survey of sustainability reporting 2020. *KPMG Impact*. Recuperado de [home.kpmg/sustainabilityreporting](http://home.kpmg/sustainabilityreporting)

- Li, F., & Polychronopoulos, A. (2020). What a difference an ESG ratings provider makes. *Research affiliates*. Recuperado de <https://www.researchaffiliates.com/documents/770-what-a-difference-an-esg-ratings-provider-makes.pdf>
- Lipper Research. (2020, abril). *Refinitiv Lipper Fund ESG Scores – Methodology*. Thomson Reuters.
- Liu, L., & Nemoto, N. (2021). Environmental, social and governance (ESG) evaluation and organizational attractiveness to prospective employees: Evidence from Japan. *Journal of Accounting and Finance*, 21(4), 14-29. Recuperado de [http://t.www.na-businesspress.com/JAF/JAF21-4/2\\_NaokoFinal.pdf](http://t.www.na-businesspress.com/JAF/JAF21-4/2_NaokoFinal.pdf)
- Lopez-de-Silanes, F., McCahery, J. A., & Pudschedl, P. C. (2020). ESG performance and disclosure: A cross-country analysis. *Singapore Journal of Legal Studies* (Mar 2020), 217-241. Recuperado de <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/INFORMIT.239396433351806>
- Lourenço, M. L., & Carvalho, D. M. (2013). Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. *Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 12(1), 9-38. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5160837>
- Mendes, P. J. V. (2013). *Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa: O papel da gestão de recursos humanos* (Dissertação de mestrado, Universidades Lusíada). Recuperado de <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/3639>
- Mendes, R. H. (2005). *Diversidade humana nas organizações: Entre a teoria acadêmica e a prática empresarial* (Dissertação de mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas).
- Menon, S. T. (2012). Human resource practices, supply chain performance, and well-being. *International Journal of Manpower*, 33(7), 769-785. doi: 10.1108/01437721211268311
- Mervelskemper, L., & Streit, D. (2017). Enhancing market valuation of ESG performance: Is integrated reporting keeping its promise? *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 536-549. doi: 10.1002/bse.1935
- Miralles-Quirós, M. M., Miralles-Quirós, J. L., & Gonçalves, L. M. V. (2018). The value relevance of environmental, social, and governance performance: The Brazilian case. *Sustainability*, 10(3), 574. doi: 10.3390/su10030574
- Neves, A. M. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 140-154. doi: 10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374
- Osterrieder, D., Palia, D., & Wu, G. (2020). *An efficient fixed-effects estimator for corporate finance*. Available at SSRN 3168947. doi: 10.2139/ssrn.3168947
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: Relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho* (Tese de doutorado, Universidade de Brasília). Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/5551>
- Pires, F. M., & Fischer, A. L. (2014). Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: O caso Natura. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 8(1), 54-72. doi: 10.5773/rgsa.v8i1.831

- Reith, S. L., & Rachid, A. (2014). Surgimento de programas de diversidade de recursos humanos no Brasil. *Anais do 1º Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro-Oeste Paulista*. Congresso organizado pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus Universitário Júlio de Mesquita Filho, Bauru, São Paulo, Brasil. Recuperado de [http://newpsi.bvs-psi.org.br/eventos/cpot\\_2014.pdf#page=167](http://newpsi.bvs-psi.org.br/eventos/cpot_2014.pdf#page=167)
- Resolution 59 from the Brazilian Securities and Exchange Commission (CVM), of December 22, 2021.* (2021). Altera a Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, e a Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009. Recuperado de <http://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol059.html>
- Santos, E. F., & Pereira, A. (2020, dezembro). *Relacionamentos interorganizacionais: Um ensaio teórico sobre a distinção entre cadeia de valor e cadeia de suprimentos*. Artigo apresentado no XVI Congresso Anpcont, Foz do Iguaçu, PR. Recuperado de [http://anpcont.org.br/pdf/2020\\_CCG350.pdf](http://anpcont.org.br/pdf/2020_CCG350.pdf)
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. D. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: Uma questão de discurso? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348. Recuperado de doi: 10.1590/S0034-75902009000300008
- Siqueira, A. A., & Alcantara, R. L. C. (2020, outubro). Contribuições das práticas de recursos humanos para a gestão da cadeia de suprimentos. *XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020*. Simpósio online organizado pela Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Recuperado de <http://www.anpad.org.br/>
- Skousen, C. J., & Sun, L. (2019). Do employee dimension ratings reflect employee performance? Evidence from MSCI's ESG database. *Applied Economics Letters*, 26(14), 1182-1185. doi: 10.1080/13504851.2018.1540843
- Timm, S., & Gray, W. A. (2017). *The rise of health metrics in ESG investing*. Recuperado de [http://stocks.observer-reporter.com/observerreporter/news/read/34647974/the\\_rise\\_of\\_health\\_metrics\\_in\\_esg\\_investing](http://stocks.observer-reporter.com/observerreporter/news/read/34647974/the_rise_of_health_metrics_in_esg_investing)
- Vasconcelos, I. F. G. D. (2004). O modelo político e o modelo instrumental de gestão de pessoas: Uma análise crítica das contradições discurso-prática na implementação de TI em duas organizações nacionais. Relatório de Pesquisa 11/2004. FGV-EAESP. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/>

## CONTRIBUIÇÃO DA AUTORA

Melissa Velasco Schleich trabalhou na conceitualização e abordagem teórica-metodológica, revisão teórica, na coleta de dados, análise de dados, e por fim, na redação e revisão final do manuscrito.