

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO

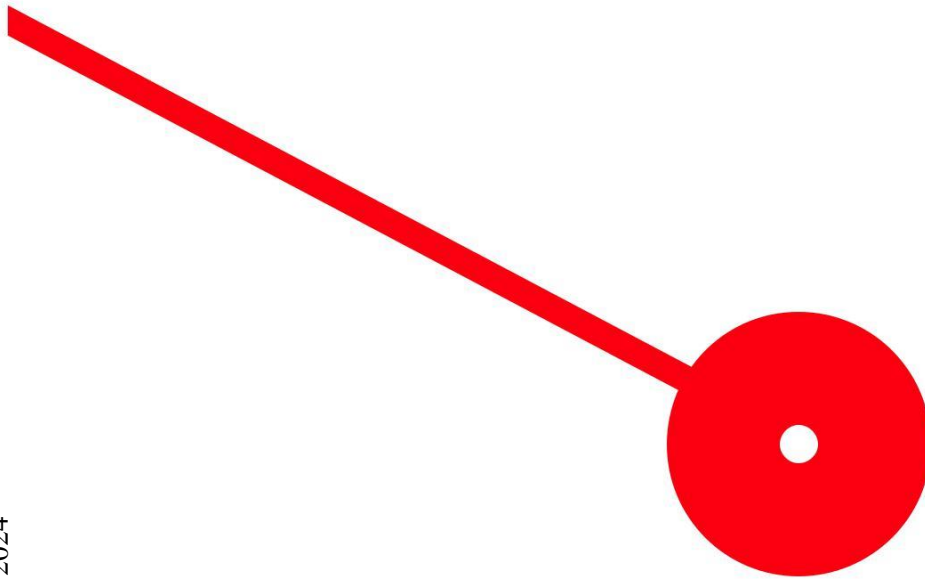
Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas

**Onde está a Gestão de Recursos Humanos no
reporte de sustentabilidade? Uma abordagem
às medidas de sustentabilidade
*Environmental, Social and Governance e
Global Reporting Initiative***

Ana Rita Alves Moreira

06/2024

Ana Rita Alves Moreira. Onde está a GRH no reporte de sustentabilidade?
Uma abordagem às medidas de sustentabilidade *Environmental, Social and
Governance e Global Reporting Initiative*
06/2024



M

MESTRADO

Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas

Onde está a Gestão de Recursos Humanos no reporte de sustentabilidade? Uma abordagem às medidas de sustentabilidade *Environmental, Social and Governance* e *Global Reporting Initiative*

Ana Rita Alves Moreira

06/2024

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção de grau de Mestre em
Gestão das Organizações: Ramo Gestão de Empresas, sob
orientação da Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues e sob
coorientação da Professora Marisa Roriz Ferreira.



Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão a todas as pessoas que me apoiaram ao longo desta jornada acadêmica. Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues, por toda a orientação, paciência e conhecimento compartilhado. A sua dedicação e compromisso foram fundamentais para a realização desta dissertação.

Também gostaria de agradecer à Professora Marisa Roriz Ferreira, minha coorientadora, cujo apoio constante e sugestões enriqueceram significativamente esta tese. A sua experiência e sabedoria foram indispensáveis para superar os desafios encontrados ao longo do percurso.

A minha família, que foi o meu pilar inabalável durante todo este processo, merece um agradecimento especial. Aos meus pais, pelo amor incondicional e pelo incentivo constante, que me motivaram a seguir em frente mesmo nos momentos mais difíceis. Ao meu marido, pelo apoio incansável, compreensão e paciência, que permitiram que eu me dedicasse a este projeto. E à minha filha, que nasceu no meio desta jornada e que trouxe uma nova dimensão de amor e força à minha vida. Foi através dela que encontrei a motivação para continuar e concluir este trabalho, mesmo após ter de interrompê-lo momentaneamente.

A todos, o meu mais sincero agradecimento. Sem vocês, este objetivo não se teria tornado realidade.

Resumo

No atual contexto empresarial, a consideração das necessidades da sociedade e do meio ambiente tornou-se crucial para a sobrevivência das organizações. Este estudo explora os princípios da gestão sustentável, com foco no conceito de Triple Bottom Line, que procura equilibrar os aspectos social, ambiental e económico.

O objetivo desta dissertação é conhecer as práticas Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis (GRHS) nos estudos de duas medidas de reporte de sustentabilidade Environmental, Social and Governance (ESG) e Global Reporting Initiative (GRI).

A metodologia adotada é a análise bibliométrica, pois permite conhecer a ligação entre diferentes estudos, autores e tópicos, num elevado número de estudos. Os principais resultados obtidos revelam a falta de estudos específicos sobre GRHS no âmbito do ESG e GRI, destacando-se a necessidade de incluir nestes reportes tópicos diretamente relacionadas com recursos humanos para melhorar a relevância e a abrangência dos relatórios de sustentabilidade para os vários stakeholders, nomeadamente, os internos. Estes resultados contribuem para uma compreensão mais aprofundada das tendências da integração de práticas sustentáveis associadas à gestão de recursos humanos e sugere a elaboração de relatórios de sustentabilidade mais completos e relevantes. São apresentadas sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Recursos Humanos Sustentáveis, Responsabilidade Social, Sustentabilidade, Práticas Empresariais, *Environmental, Social and Governance* (ESG), *Global Reporting Initiative* (GRI)

Abstract

In today's business environment, taking into account the needs of society and the environment has become crucial for the survival of organizations. This study explores the principles of sustainable management, focusing on the Triple Bottom Line concept, which seeks to balance the social, environmental and economic aspects.

The aim of this dissertation is to find out about sustainable human resource management (HRM) practices in the studies of two sustainability reporting measures - Environmental, Social and Governance (ESG) and the Global Reporting Initiative (GRI). Suggestions for future studies are presented.

Keywords: Human Resources Management, Sustainable Human Resources, Social Responsibility, Sustainability, Business Practices, *Environmental, Social and Governance (ESG), Global Reporting Initiative (GRI)*

Índice Geral

1. Introdução	8
2. Enquadramento Teórico	10
2.1. Sustentabilidade	10
2.2. Responsabilidade Social Empresarial	12
2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis	13
2.3.1. Habilidade	14
2.3.2. Motivação	15
2.3.3. Oportunidade	15
2.4. Medidas de sustentabilidade	16
3. Metodologia	22
3.1. Metodologia Bibliométrica	22
3.2. Objetivos do trabalho	23
3.3. Extração de dados	24
3.3.1. Definição dos critérios e inclusão e exclusão	26
3.3.2. Procedimento de seleção	26
3.3.3. Procedimento de extração dos dados	29
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	30
4.1. Environmental, Social and Governance (ESG)	30
4.2. Global Reporting Initiative (GRI)	35
5. Conclusão	40
Bibliografia	43

Índice de Figuras

Figura 1: Fluxograma PRISMA do ESG	27
Figura 2: Fluxograma PRISMA do GRI	28
Figura 3: Representação das coocorrências das palavras-chave ESG	31
Figura 4: Representação das coocorrências das palavras-chave GRI	36

Índice de Tabelas

Tabela 1: Normas.....	21
Tabela 2: Autores mais citados	30
Tabela 3: Países mais citados	30
Tabela 4: Impacto da Sustentabilidade	Error! Bookmark not defined.
Tabela 5: Transparência	Error! Bookmark not defined.
Tabela 6: ESG no geral	Error! Bookmark not defined.
Tabela 7: Mulheres na Gestão	Error! Bookmark not defined.
Tabela 8: Autores mais citados GRI	35
Tabela 9: Países mais citados GRI.....	35
Tabela 10: Reporte da sustentabilidade.....	Error! Bookmark not defined.
Tabela 11: Transparência no CSR	Error! Bookmark not defined.
Tabela 12: Desempenho e Stakeholder	36
Tabela 13: Qualidade	37

Lista de Abreviaturas

TBL- *Triple Bottom Line*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RS – Responsabilidade Social

RC – Responsabilidade Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

GRHS – Gestão de Recursos Humanos Sustentável

BSC - *Balanced Scorecard*

GRI - *Global Reporting Initiative*

ESG - *Environmental, Social and Governance*

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

OIT – Organização Internacional do Trabalho

1. Introdução

Nos tempos atuais é difícil para a sobrevivência das organizações a desconsideração das necessidades do mundo atual e da sociedade que elas servem. Mas nem sempre foi assim e, nem desde sempre a preocupação das organizações esteve nas necessidades dos seus clientes, da sociedade e do impacto que as suas decisões têm no planeta.

As empresas procuram uma relação saudável com o desenvolvimento ambiental e o social, mas sem deixar de pensar no lucro. Esta é a base de um conceito de gestão sustentável: o *Triple Bottom Line*. Neste sentido, este conceito evidencia que os resultados não devem ser o único foco das organizações devem, também, considerar a influência que as suas ações têm no ambiente e na própria sociedade.

O *Triple Bottom Line* é definido por três P's da sustentabilidade. O primeiro é o Social (People) refere-se à responsabilidade social que as empresas devem ter com as pessoas que estão ligadas direta ou indiretamente à empresa, isto é, colaboradores, clientes e a sociedade em geral, as preocupações centram-se nas boas condições de trabalho e na promoção do bem-estar social interno e externo. O segundo é o Ambiental (Planet), considera que a empresa deve manter práticas de produção sustentáveis que contribuam para o meio-ambiente e inclui as ações que a empresa pratica a fim de reduzir ou eliminar os impactos ambientais negativos por ela causados. E por último o Económico (Profit), inclui a gestão cautelosa das despesas e considera necessário que as empresas tenham uma gestão financeira mais sustentável.

Os objetivos da presente dissertação centram-se em explorar e analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis (GRHS) identificadas no contexto das medidas de reporte de sustentabilidade, nomeadamente *Environmental Social and Governance* (ESG) e *Global Reporting Initiative* (GRI). Especificamente, procura-se identificar e categorizar boas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade na gestão de recursos humanos, utilizando, para isso a metodologia bibliométrica para mapear e analisar a literatura existente. Esta dissertação visa destacar as principais tendências na integração de práticas sustentáveis na gestão de recursos humanos, contribuindo assim para o conhecimento e avanço do campo, bem como para a elaboração de relatórios de sustentabilidade mais abrangentes e relevantes para os stakeholders. Nesse contexto, adota-se uma abordagem metodológica bibliométrica.

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos, sendo eles a introdução, em seguida do enquadramento teórico, onde são abordados os conceitos de sustentabilidade, responsabilidade social, práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis e as medidas de sustentabilidade. Posteriormente é apresentada a metodologia, que apresenta a abordagem

bibliométrica e a extração de dados, detalhando os critérios de inclusão e exclusão, o processo de seleção e o método de extração de dados. Na fase seguinte, são apresentados e discutidos os resultados e no final apresentamos as principais conclusões.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Sustentabilidade

O objetivo principal para qualquer organização é obter o maior retorno possível sobre o capital investido. Para essa finalidade, usa de todas as ferramentas disponíveis para tentar estar à frente dos seus concorrentes, obter maiores margens e fatias de mercado. Ainda assim, com as mudanças globais, além dos fatores económicos e estruturais outros fatores começam a fazer parte da responsabilidade das empresas, que são as questões do meio ambiente natural e as questões sociais (Coral, 2022). Com base na mesma autora, para que as organizações possam contribuir para a sustentabilidade devem remodelar os seus processos produtivos, quando for necessário para que se tornem ecologicamente sustentáveis. Isto implica a construção de sistemas de produção que não causem impactos negativos ou oferecer produtos e serviços que contribuam para a melhoria da performance ambiental (Coral, 2022).

A sustentabilidade é a capacidade de um sistema humano resistir ou se adaptar à mudança endógena ou exógena por tempo indeterminado, e o desenvolvimento sustentável é uma via de mudança intencional e melhoria que mantém ou aumenta esse atributo do sistema, ao responder às necessidades da população presente. Numa primeira visão, o desenvolvimento sustentável é o caminho para se alcançar a sustentabilidade, isto é, a sustentabilidade é o objetivo final, de longo prazo (Dovers & Andmer, 1992).

Para o criador do conceito *Triple Bottom Line* (TBL), a sustentabilidade é o equilíbrio entre três pilares: ambiental, económico e social (Elkington, 1994). A expectativa de que as empresas devem contribuir de forma progressiva para a sustentabilidade surge do reconhecimento de que os negócios precisam de mercados estáveis e que devem possuir habilidades tecnológicas, financeiras e de gestão necessárias para possibilitar a transição rumo ao desenvolvimento sustentável (Elkington, 2001).

O conceito TBL tem sido popularmente utilizado por muitos estudiosos para explicar o desenvolvimento sustentável (Chick, 2009). De facto, a utilização do TBL não se limita apenas a explicar ou descrever o desenvolvimento sustentável de forma concetual. As empresas desempenham um papel significativo na demonstração de compromisso para com a sociedade, o meio ambiente e a economia, além de que, este conceito serve como uma ferramenta útil para ajudar as empresas a fazê-lo (Mark-Herbert, Rotter, & Pakseresht, 2010).

A flexibilidade do TBL torna-o uma ferramenta adequada para ser utilizada por empresas, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais, para medir o desempenho da sustentabilidade, de acordo com as suas necessidades específicas (Slaper & Hall, 2011).

A sustentabilidade é um princípio importante para a GRH e desdobra-se em dois elementos: as contribuições da gestão sustentável de recursos humanos aplicadas ao desempenho financeiro e às metas organizacionais considerando a satisfação, o compromisso e o bem-estar dos funcionários; a natureza sustentável do processo, que permite a maximização dos resultados corporativos e uma diminuição de falhas (Kantabutra, 2014).

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos pode ser definida como a adoção de estratégias e práticas de Gestão de Recursos Humanos que permitam a realização de objetivos financeiros, sociais e ecológicos, com um impacto dentro e fora da organização e num horizonte temporal de longo prazo, tendo em conta, os efeitos secundários não intencionais e o feedback negativo (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, & Muller-Camen, 2016).

A consolidação das práticas auxilia na constituição da identidade da empresa, por conseguinte, proporciona maior transparência nos seus valores, ações e padrões definidos e validados pelos atores sociais, e simultaneamente são reconhecidos pela sociedade, favorecendo a legitimidade da organização. A adoção dessas práticas permite o controlo de riscos e oportunidades de negócios e origina que tanto a empresa, como a sua cadeia de valor, utilizem estratégias e ferramentas rumo à gestão socialmente responsável (Lima, Cabral, Pessoa, Santos, & Nascimento, 2010).

As empresas devem predispor-se a arcar com os custos, para que se torne possível a adoção de práticas e técnicas sustentáveis. Grande parte dos empresários ainda só se preocupa exclusivamente com lucro imediato, sem considerar e conhecer os impactos e prejuízos que virão a longo prazo, e todas as vantagens do desenvolvimento sustentável para a própria organização (Barros Vita & Engelmann, 2016).

Um das grandes vantagens está no reaproveitamento de matéria-prima, o que poderá ter impacto na diminuição de matéria virgem, reduzindo despesas e consequentemente contribuindo para a preservação do meio ambiente, assegurando uma evolução positiva da economia (Barros Vita & Engelmann, 2016).

Outra grande vantagem é a adesão a novas técnicas de reaproveitamento que proporciona uma melhor distribuição e equilíbrio de matérias, bem como estende o campo de visão para outras áreas de negócio. Deste modo podem surgir novas empresas no setor de sustentabilidade, permitindo que a empresa já existente passe a atingir novos mercados e estude novos empreendimentos (Barros Vita & Engelmann, 2016).

Assim, a empresa preocupada com o desenvolvimento sustentável está a ter impacto no aperfeiçoamento do desenvolvimento humano, o que se poderá traduzir num maior poder de compra que será espelhado no acesso do cidadão ao consumo e ao aumento na procura e oferta dos produtos e serviços (Barros Vita & Engelmann, 2016).

2.2. Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de responsabilidade social pode ser compreendido de várias formas. Para alguns está relacionado com a ideia de responsabilidade legal, para outros pode significar um comportamento responsável no sentido social e ético, e ainda para outros está diretamente ligado à ideia de contribuição social voluntária associada a uma causa específica (Borger, 2001).

A RSE é a obrigação de usar os recursos de forma a beneficiar a sociedade como um todo, melhorando o bem-estar, independentemente dos ganhos diretos que daí possam advir para a empresa (Rego & Abreu Antunes, 2006). As empresas devem assumir os impactos que provocam na sociedade e nos ecossistemas, para além das obrigações legais em vigor (Castka & Balzarova, 2008). Um dos objetivos da RSE é integrar voluntariamente as estratégias sociais, ambientais e económicas estabelecidas pela organização (Sanchez-Hernandez & Gallardo-Vázquez, 2013).

Pode-se depreender que a responsabilidade social passa pela capacidade do indivíduo perceber-se como interdependente do ecossistema. No caso específico das organizações, o exercício da responsabilidade inclui, o compromisso e a responsabilidade em relação ao outro e estas são questões que implicam mais do que consciência. Dessa forma, uma organização pode ter consciência das suas ações, saber que a sua conduta é prejudicial ao meio ambiente e nada fazer em relação a isso. Consciência não implica ética ou vontade (Sólio, 2013).

A responsabilidade social é nada mais que um compromisso com a sociedade, mas que assume diversas formas, como a proteção ambiental, projetos educacionais, organização da comunidade, igualdade nas oportunidades de emprego, serviços sociais, entre outros, em geral em conformidade com o interesse público. Ressalta-se que as organizações nas suas tomadas de decisões precisam e devem levar em conta o ambiente externo, considerando os aspetos sociais, políticos e económicos (Donaire, 1999).

A implementação de atividades específicas de RSE pode levar à obtenção de uma vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2006). Logo, com a finalidade de alcançar benefícios para os negócios fala-se de duas análises: a cadeia de valor e o contexto competitivo. A primeira é

utilizada para especificar os impactos sociais positivos e negativos consequentes das atividades das organizações, a fim de identificar os fatos a serem solucionados e novas oportunidades. A segunda compreende apurar áreas do contexto social que sejam estratégicas, e, assim, tomar providências quanto às questões sociais que atingem o ambiente em que estão inseridas (Porter & Kramer, 2006). Contudo, os mesmos autores referem que, para conhecer e tomar a decisão da área social mais apropriada e benéfica consideram-se três categorias: questões sociais genéricas, impactos sociais na cadeia de valor e dimensão social do contexto competitivo.

2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis

A gestão de recursos humanos sustentável (GRHS) é concebida a partir de práticas que permitam alcançar os objetivos organizacionais, incluindo os objetivos financeiros, sociais e ecológicos e ao mesmo tempo desenvolve uma base duradoura com o controle dos efeitos dessas práticas nos indivíduos e na própria empresa (Ehnert, 2009; Kramar, 2014).

É inevitável, quando falamos de práticas de GRHS, referir a importância da teoria AMO (Ability, Motivation, Opportunity). A teoria AMO baseia-se na importância das capacidades dos trabalhadores para desempenharem o seu trabalho, nas motivações e nas oportunidades de participação dentro da organização, de forma a aumentar o seu desempenho e melhorar os resultados da organização (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000).

Assim sendo, a GRH pode afetar os colaboradores no sentido em que pode apoiar os mesmos na sua habilidade e capacidade para atingir o desempenho que é esperado deles e apoiar a organização na definição e solidificação dos seus objetivos (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). Também, a GRH, pode aumentar os níveis de motivação dos colaboradores através de programas de gestão de desempenho e recompensas e pode criar oportunidades para os colaboradores se envolverem no negócio da organização através de múltiplas práticas (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, & Muller-Camen, 2016).

2.3.1. Habilidade

As práticas de GRH relacionadas com recrutamento devem ser capazes de identificar funcionários com valores de empatia e imparcialidade pelas partes interessadas, isto é, funcionários com expectativas de gestão sustentável. Posteriormente, deve ser instruído aos novos funcionários a empatia e imparcialidade ao usarem as suas competências para alcançar os interesses mútuos dos requisitos de mercado para as organizações, bem como as necessidades ambientais, sociais e naturais (Mariappanadar, 2019).

A formação e o desenvolvimento constante, a melhoria das relações de trabalho, a manutenção do emprego (evitar despedimentos), o processo contínuo de planear e a apreciação das experiências e da contribuição dos trabalhadores, são práticas destacadas da gestão sustentável dos recursos humanos (Avery & Bergsteiner, 2011). Das práticas apresentadas, conclui-se que a gestão de recursos humanos é importante para a sustentabilidade, dado que este processo dispõe de instrumentos que permitem mobilizar os trabalhadores, promover ações coordenadas e promover mudanças no processo de trabalho e no comportamento das pessoas (Dubois & Dubois, 2012).

Do ponto de vista da gestão sustentável dos recursos humanos, os gestores têm a oportunidade de melhorar a relação de trabalho. Neste sentido, algumas suposições podem ser destacadas (Gollan, 2000) :

- a) A empresa deve promover a aprendizagem organizacional e desenvolver constantemente a carreira dos seus trabalhadores, salientando-a mesmo durante a crise, a importância da qualificação permanente dos trabalhadores;
- b) A empresa precisa ajustar a infraestrutura e trabalhar sistematicamente nos níveis individual, organizacional e social, proporcionando a sustentabilidade de táticas de longo prazo para profissionais com qualificação mais ou menos elevada;

O investimento na qualificação dos trabalhadores, visando cenários atuais e futuros, são princípios importantes da gestão sustentável dos recursos humanos. As empresas desenvolvem ações no domínio da educação e da aprendizagem a longo prazo, programas de formação e desenvolvimento do pessoal e dos níveis individual, de grupo e de gestão, programas de qualificação profissional ou estágio, gestão de talentos e sequência de programas internos, ações de tutoria e atividades que promovam a empregabilidade dos trabalhadores (Gollan, 2000).

2.3.2 Motivação

Para uma organização ser atraente em comparação com os outros concorrentes e manter os seus colaboradores motivados precisa de desenvolver práticas que:

- a) Proporcione um ambiente de trabalho atrativo e desafiador;
- b) Promova a diversidade cultural e de género, bem como a igualdade de oportunidades;
- c) Incentive a reputação da empresa como socialmente responsável e fiável;
- d) Patrocine o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada;
- e) Desenvolva práticas de recompensa adequadas (Ehnert, 2009).

As organizações precisam de uma força de trabalho saudável e motivada. Portanto, a empresa deve implementar ações que promovam a saúde e a segurança no local de trabalho, reduzam e previnam o stress, adaptem adequadamente a mão de obra às atividades a serem realizadas e criem condições de trabalho ergonómicas que assegurem o bem-estar dos funcionários e favoreça o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Gollan, 2000).

As práticas de GRH sustentáveis devem incluir incentivos intrínsecos e extrínsecos centrados no funcionário e pautados pelo altruísmo (Mariappanadar, Strategies, Practices and Challenges, 2019). Os incentivos individuais e altruístas são características essenciais para a motivação dos funcionários. As práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos devem incluir esses incentivos para facilitar a integração e a eficácia das práticas de GRH (Dovidio, Allen, & Schroeder, 1990).

Com base nestas práticas de gestão sustentável dos recursos humanos e reconhecendo as necessidades dos trabalhadores, espera-se que haja uma melhoria na satisfação e no empenho no trabalho, conduzindo a um ganho de produtividade e de lucro para a empresa (Gollan, 2000).

2.3.3. Oportunidade

A oportunidade de participar na tomada de decisões é uma das componentes que induzem aos bons resultados na GRH. Há 4 elementos fundamentais da oportunidade de participar. A autonomia dos trabalhadores e os meios para poderem atuar, pois sem autonomia o esforço voluntário é limitado. O segundo é a comunicação entre os vários departamentos e funcionários de forma que as resoluções de problemas e as formas de melhoria sejam baseadas em conhecimentos multidisciplinares. O terceiro são equipas autónomas envolvidas

diretamente no processo de produção. E por último, equipas orientadas para a resolução de problemas ou melhoria da qualidade, que não estão diretamente envolvidas na produção (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000).

A empresa deve incluir atividades de participação e envolvimento dos trabalhadores, com o objetivo de valorizar a sua capacidade (Gollan, 2000).

2.4. Medidas de sustentabilidade

Vários métodos e iniciativas foram desenvolvidos com a finalidade de medir diferentes aspetos do desempenho das organizações, tais como medição dos princípios de sustentabilidade, contabilidade sustentável, relatório de sustentabilidade e outras medidas económicas (Sebhatu, 2009).

Contudo, medir o desempenho de uma organização nem sempre é simples, sobretudo quando o que é medido está em mudança contínua, como é o caso da sustentabilidade empresarial (Hubbard, 2006).

Existe uma grande diversidade de indicadores de desempenho para avaliar a sustentabilidade e o mais complexo é definir qual o melhor para cada caso, o que envolve múltiplas considerações (Martins, Araujo, & Oliveira, 2009).

Para além do objetivo principal das medidas, é preciso considerar o tipo de organização, o setor em estudo, o tamanho da empresa, a proximidade aos mercados consumidores sensíveis a questões ambientais, as regulações externas e a cultura corporativa da organização (Fiksel, McDaniel, & Mendenhall, 1999). O conjunto selecionado de indicadores deve ser específico para o contexto organizacional e para as necessidades dos usuários das informações (Olsthoorn, Tyteca, Wehrmeyer, & Wagner, 2001).

Quando se fala acerca de medição de sustentabilidade devem ser analisadas as três dimensões: ambiental, social e económica, conforme o conceito TBL (Sikdar, 2003).

O *Global Reporting Initiative* (GRI) é provavelmente a iniciativa mais conhecida em termos de desenvolvimento e disseminação das práticas de sustentabilidade. Estabelece um conjunto de indicadores económicos, ambientais e sociais, com a finalidade de avaliação de desempenho sobretudo de reporte aos stakeholders. O GRI retrata um conjunto de linhas de orientação para a criação de indicadores nas três dimensões de sustentabilidade (Mamede, 2013). O GRI tem barreiras para as empresas, especialmente porque este modelo foca-se no objetivo de elaboração de relatórios de sustentabilidade para comunicação externa, sendo que

o impacto destes indicadores na gestão e na tomada de decisões é limitado. O objetivo externo de comunicação limita os resultados internos de medição e análise de desempenho. Os indicadores medem na sua maioria aspetos qualitativos e positivos, não apoiando a análise de não conformidade, de custos ou perdas (Staniškis & Arbačiauskas, 2009).

O GRI apresenta os seguintes princípios necessários para garantir a alta qualidade do relato de sustentabilidade:

- Exatidão: a organização deverá relatar informações que sejam corretas e suficientemente detalhadas para permitir uma avaliação dos impactos da organização;
- Equilíbrio: a organização deverá relatar informações de maneira imparcial e fornecer uma declaração justa dos impactos negativos e positivos da organização;
- Clareza: a organização deverá apresentar informações de uma forma acessível e compreensível;
- Comparabilidade: a organização deverá selecionar, compilar e relatar informações consistentemente para permitir uma análise de mudanças nos impactos da organização ao longo do tempo e uma análise desses impactos relacionados aos de outras organizações;
- Completude: a organização deverá fornecer informações suficientes para permitir uma avaliação dos impactos da organização durante o período de relato;
- Contexto da sustentabilidade: a organização deverá relatar informações sobre seus impactos no contexto mais amplo do desenvolvimento sustentável;
- Tempestividade: a organização deverá relatar informações regularmente e disponibilizá-las a tempo para que os usuários de informações tomem decisões;
- Verificabilidade: a organização deverá coletar, registar, compilar e analisar informações de uma forma que as informações possam ser examinadas quanto à sua qualidade (Mamede, 2013).

Os indicadores do *Environmental, Social and Governance* (ESG), ou Ambiental, Social e Governança são critérios aplicados por empresas que querem ser socialmente conscientes, ambientalmente sustentáveis e corretamente geridas (Neomarca, 2022). A pontuação ESG pode ser considerada um índice multidimensional, uma vez que é composto pelos pilares ambiental, social e governança (Alareeni & Hamdan, 2020).

A filosofia ESG de uma organização é importante para o seu crescimento a longo prazo, logo, muitas organizações apresentam regularmente informações sobre as suas abordagens de

questões ESG através dos seus relatórios anuais, relatórios integrados, relatórios de responsabilidade social corporativa (RSC), relatórios ambientais, relatórios de sustentabilidade e dos seus sites (Nakajima , 2021).

As empresas devem considerar os fatores ESG não só como uma ferramenta para avaliar potenciais riscos, mas também para explorar oportunidades de crescimento derivadas das tendências globais (Costa, 2022).

A dimensão ambiental está relacionada com o comportamento da empresa relativamente a questões ambientais (Neomarca, 2022). Nesta dimensão estão incluídos fatores como os impactos dos produtos ou processos produtivos nas mudanças climáticas, a avaliação das emissões de carbono e de gases, a gestão do uso de recursos naturais e as políticas em relação à poluição e ao tratamento de resíduos do consumo de energia e à utilização de fontes renováveis (Lima & Kastner , 2021).

A dimensão social promove a criação do conceito de RSC, que está ligada à obrigação de uma empresa prestar contas a todos os stakeholders das suas operações e atividades (Dahlsrud, 2008). A RSC é o compromisso que as empresas têm em se comportar de forma ética e contribuir para o desenvolvimento económico e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, da comunidade local e da sociedade em geral (Holme & Watts, 2000). Esta dimensão aborda temas como a privacidade e proteção de dados, a saúde, os direitos humanos e a inclusão e diversidade, no fundo, vai refletir os valores corporativos da organização (Neomarca, 2022).

A dimensão governança refere-se às políticas de governança da empresa e trata questões de políticas de remuneração, diversidade na composição do conselho administrativo, direitos dos sócios-acionistas ou a transparência (Neomarca, 2022). Esta dimensão está relacionada com três mecanismos internos (concentração de propriedade, conselho de administração e remuneração executiva) e um mecanismo externo (controlo de mercado organizacional) (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Existem normas e diretrizes para incorporar a gestão da sustentabilidade nas organizações (Lee & Farzipoor Saen, 2012). As práticas de responsabilidade social com carácter normativo podem ser inúmeras e existem diversas definições para as mesmas (Rodrigues, 2013). Em Portugal aplicam-se três normas: SA 8000 – Social Accountability; NP 4469-1:2008 – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social e NP ISO 26000:2011 – Linhas de orientação da responsabilidade social. Portugal desenvolveu a sua norma nacional de RS - uma norma de requisitos e um guia de implementação. O objetivo é acompanhar as tendências internacionais e assim criar um referencial que permita distinguir as organizações

que apresentam uma política estruturada e consistente neste domínio (Oliveira , Lima , & Ferreira, 2015).

A norma SA 8000 – Social Accountability baseia-se em requisitos que facilitam a medição do desempenho em nove áreas. Os requisitos envolvem os seguintes aspetos: trabalho infantil, trabalho forçado e compulsório, segurança e saúde, liberdade de associação e direitos coletivos, discriminação, práticas disciplinares, carga horária de trabalho, remuneração e sistema de gestão. Devido ao seu rigor na abordagem e avaliação, é uma norma internacional utilizada por grandes empresas como uma forma de garantir maior qualidade e conformidade nos seus processos (Oliveira , Lima , & Ferreira, 2015).

A norma NP 4469-1:2008 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, resumidamente, é uma norma nacional certificável, elaborada pela APEE (Associação Portuguesa de Ética Empresarial) no seguimento do alinhamento do grupo de trabalho da ISO 26000 para a elaboração de normas nacionais ou regionais de responsabilidade social. Define os requisitos para um sistema de gestão da responsabilidade social e tem como objetivo orientar todas as empresas para uma atuação, a nível social, responsável. Esta norma caracteriza-se por ser um sistema de gestão baseado no ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA) (Oliveira , Lima , & Ferreira, 2015).

A ISO 26000:2011 é a norma da Responsabilidade Social Corporativa, diferente das outras mencionadas em cima, é uma norma de diretrizes, mas sem o propósito de certificação. É aplicável a qualquer tipo de organização, quer seja pequena, média ou grande. Esta norma defende que a RS é um compromisso da organização de ter um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja coerente com as normas internacionais de comportamento (Oliveira , Lima , & Ferreira, 2015).

A Tabela 1 apresenta as características detalhadas das três normas referidas anteriormente:

Norma	Ano	Tipo de Norma	Objetivo	Definição de Responsabilidade Social	Temas	Vantagens	Desvantagens
SA 8000	1997	- É uma norma internacional - É uma norma de um sistema de gestão	Fornecer padrão de atuação relativamente à proteção dos trabalhadores de uma organização e da sua cadeia de fornecedores	Não dispõe	1. Trabalho infantil 2. Trabalho forçado e compulsório 3. Saúde e segurança 4. Liberdade de associação e direito à negociação coletiva 5. Discriminação 6. Práticas 7. Horário de trabalho 8. Remuneração 9. Sistemas de gestão	- Norma de requisitos certificável - É convergente com a OIT e outras convenções sobre condições de trabalho - Promove a melhoria das condições de trabalho - É uma norma internacional	- Enfoque na responsabilidade social interna e fornecedores que estão sob a esfera de controlo e influência a organização - Certifica organizações
NP 4469-1:2008	2008	- É uma norma nacional certificável - É uma norma de um sistema de gestão	Incentivar e orientar as organizações para uma atuação socialmente responsável, no contexto dos desafios do desenvolvimento sustentável	Responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas atividades na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade; tenha em conta as expectativas dos stakeholders; esteja em conformidade com as normas de conduta internacionais.	1. Governo das organizações 2. Direitos humanos 3. Práticas laborais 4. Ambiente 5. Práticas operacionais 6. Consumidores 7. Desenvolvimento da sociedade	- Segue o alinhamento da ISO 26000, abrangendo a CSR interna e externa - É uma norma de requisitos certificável - Assenta num sistema de gestão, modelo PDCA - É compatível com os referenciais da Qualidade, Ambiente e Segurança	- Não é reconhecida internacionalmente
NP ISO 26000: 2011	2010	- É uma norma internacional não certificável - São linhas de orientação da CSR	Ajudar as organizações a contribuírem para o desenvolvimento sustentável, encorajando-as a agir para além da conformidade legal	Responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, através de uma conduta ética e transparente que: - contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo saúde e bem-estar da sociedade	1. Governança organizacional 2. Direitos humanos 3. Práticas laborais 4. Ambiente 5. Práticas operacionais justas 6. Questões relativas ao consumidor 7. Envolvimento e desenvolvimento da comunidade	- Possibilidade de realização de autoavaliação, por entidade externa, podendo culminar com a garantia de que a norma foi implementada - Foca-se em sete temas, desde os direitos humanos até à comunidade	- Destina-se a ser utilizada como guia e não como suporte à certificação

				<ul style="list-style-type: none"> - tenha em conta as expectativas das partes interessadas - esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com as normas internacionais de conduta - esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com as normas internacionais de conduta - esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações 		<ul style="list-style-type: none"> - Apesar de não certificar o sistema de gestão, organiza o que já existe - Reconhecimento da ISSO como entidade produtora de normas fiáveis: foca-se em práticas, não em processos - É uma norma internacional 	
--	--	--	--	---	--	--	--

Tabela 1: Normas

Fonte: (Oliveira , Lima , & Ferreira, 2015)

3. Metodologia

3.1. Metodologia Bibliométrica

A metodologia bibliométrica surgiu nas décadas de setenta e oitenta como uma disciplina relevante e com notoriedade. A partir de 1990, a bibliometria tornou-se uma ferramenta padrão na política científica (Verma & Bhattacharya, 2006).

Cada vez mais, a ênfase tem sido colocada na responsabilização dos gastos públicos destinados à pesquisa, o que tem conduzido a uma crescente procura por um equilíbrio entre as avaliações tradicionais baseadas na revisão por pares e abordagens mais objetivas, como a bibliometria. (Campbell, et al., 2010).

As análises bibliométricas têm a capacidade de elucidar e descrever padrões relativos ao desempenho e ao impacto da pesquisa científica. Conforme os autores, qualquer pesquisa financiada por recursos públicos deve ser submetida à prestação de contas quanto à sua produtividade. Nesse contexto, a aplicação de análises bibliométricas avançadas pode fornecer um conjunto de instrumentos sofisticados, contribuindo significativamente para o fornecimento de evidências essenciais durante processos de avaliação (Rosas, Kagan, Schouten, Slack, & Trochim, 2011).

Esta análise constitui um método flexível e amplamente adotado para avaliar a tipologia, quantidade e qualidade das fontes de informação citadas em investigações científicas. Esta análise culmina na geração de indicadores científicos que refletem a produção acadêmica, permitindo assim uma análise mais aprofundada da pesquisa realizada (Regina da Silva, Hayashi, & Hayashi, 2011).

Os estudos bibliométricos constituem uma abordagem analítica que visa a compreensão e a avaliação de dados bibliométricos, sob a perspectiva dos elementos contextuais históricos nos quais a atividade científica é desenvolvida. Desta maneira, ressalta a importância de considerar não apenas os números e indicadores quantitativos produzidos por meio das técnicas bibliométricas, mas também os fatores externos que influenciam e moldam a produção científica (Araújo, 2006).

Nesse sentido, fica evidente que as técnicas bibliométricas, quando são aplicadas isoladamente, podem apresentar limitações na interpretação dos resultados obtidos. Para uma compreensão mais completa e precisa, é imperativo associar a abordagem bibliométrica a outros métodos de pesquisa. Essa associação permite uma análise mais profunda e

contextualizada dos dados bibliométricos, levando em consideração as nuances do ambiente social, histórico e cultural em que a pesquisa científica é desenvolvida (Araújo, 2006).

Assim sendo, a integração de diferentes abordagens e a consideração dos contextos históricos enriquecem a análise bibliométrica, proporcionando uma compreensão mais abrangente e significativa dos indicadores (Araújo, 2006).

A bibliometria engloba dois tipos de estudos: os estudos descritivos e os estudos avaliativos. Os estudos descritivos concentram-se na análise da produtividade científica por meio da quantificação de livros e outras formas de comunicação acadêmica. Os estudos avaliativos têm como foco a avaliação do impacto e da utilização da literatura científica, sendo realizados através da análise das referências e citações presentes em trabalhos de pesquisa (Naseer & Mahmood, 2009).

Este trabalho é um estudo exploratório que usa métodos quantitativos para mapear a produção científica sobre Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis (GRHS). A opção por uma análise bibliométrica foi tomada devido à sua capacidade de identificar padrões, tendências e lacunas na literatura existente, proporcionando uma base sólida para a compreensão das práticas de sustentabilidade e responsabilidade social na gestão de recursos humanos. Esta abordagem permitiu não só a sistematização do conhecimento acumulado, mas também a identificação de áreas de pesquisa futuras que possam contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento das práticas de GRHS, alinhadas com os padrões ESG e GRI.

3.2. Objetivos do trabalho

Os objetivos da presente dissertação centram-se em explorar e analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis (GRHS) identificadas no contexto das medidas de reporte de sustentabilidade, nomeadamente *Environmental Social and Governance* (ESG) e *Global Reporting Initiative* (GRI). Especificamente, procura-se identificar e categorizar boas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade na gestão de recursos humanos.

A análise bibliométrica é adequada para alcançar esses objetivos, pois permite mapear e sistematizar a literatura existente, identificar e categorizar práticas, tendências e desafios, e destacar os principais autores e estudos no campo da sustentabilidade em recursos humanos. Através da análise de dados quantitativos sobre a produção científica, é possível obter uma visão abrangente sobre a integração das práticas de sustentabilidade na gestão de recursos

humanos, contribuindo para a elaboração de relatórios de sustentabilidade mais completos e relevantes para os stakeholders.

3.3. Extração de dados

A realização desta análise foi estruturada com uma primeira abordagem na pesquisa de literatura. Foi usada a base de dados *Web of Science*, fonte de informação acadêmica reconhecida internacionalmente, sendo que a seleção dos artigos para esta pesquisa foi uma decisão crucial, avaliada na qualidade e relevância dos dados analisados.

Desta forma, foram desenvolvidas detalhadamente duas medidas de sustentabilidade que têm vindo a ser fundamentais, nomeadamente a *Environmental, Social and Governance* (ESG) e a *Global Reporting Initiative* (GRI). Esta pesquisa tem como objetivo aprofundar e analisar o impacto destas métricas, particularmente na análise da sua implementação nas práticas de recursos humanos, extraindo o papel crucial que desempenham na promoção da sustentabilidade organizacional.

As palavras-chave aplicadas para a esta revisão sistemática sobre a matéria ESG nesta pesquisa foram:

- ⇒ "ESG" AND " CSR" AND "Human Resource Management"
- ⇒ "Environmental, Social and Governance" AND " CSR" AND "HRM"
- ⇒ "Environmental, Social and Governance" AND " CSR" AND "HR Practices"
- ⇒ "Environmental, Social and Governance" AND " CSR" AND "Sustainable HR Practices"
- ⇒ "ESG Reporting" AND "HR Practices"
- ⇒ "ESG Reporting" AND "Sustainable HR Practices"
- ⇒ "Environmental, Social and Governance Reporting" AND "Human Resource Management"
- ⇒ "Environmental, Social and Governance Reporting" AND "HRM"
- ⇒ "ESG Risk Assessment" AND "Human Resource"
- ⇒ "ESG" AND "Sustainable Human Resource Management"
- ⇒ “ESG” AND “Work life balance”
- ⇒ “Environmental, Social and Governance” AND “Work-life balance”
- ⇒ “Environmental, Social and Governance” AND “Flexibility”
- ⇒ "ESG" AND “Recruitment”

- ⇒ "Environmental, Social and Governance" AND "Attraction"
- ⇒ "Environmental, Social and Governance" AND "Employer branding"
- ⇒ "ESG" AND "Selection"
- ⇒ "ESG" AND "Training"
- ⇒ "Environmental, Social and Governance" AND "Reward"
- ⇒ "Environmental, Social and Governance" AND "performance appraisal"
- ⇒ "ESG" AND "Diversity"
- ⇒ "ESG" AND "Diversity Management"

No que diz respeito à medida de sustentabilidade GRI foram utilizadas as seguintes palavras-chave na condução da revisão sistemática:

- ⇒ "GRI" AND " CSR" AND "Human Resource Management"
- ⇒ "Global Reporting Initiative" AND " CSR" AND "HRM"
- ⇒ "Global Reporting Initiative " AND " CSR" AND "HR Practices"
- ⇒ "Global Reporting Initiative " AND " CSR" AND "Sustainable HR Practices"
- ⇒ "GRI Reporting" AND "HR Practices"
- ⇒ "GRI Reporting" AND "Sustainable HR Practices"
- ⇒ "Global Reporting Initiative" AND "Human Resource Management"
- ⇒ "GRI" AND "HRM"
- ⇒ "GRI Risk Assessment" AND "Human Resource"
- ⇒ "GRI" AND "Sustainable Human Resource Management"
- ⇒ "GRI" AND "Work life balance"
- ⇒ "Global Reporting Initiative" AND "Work-life balance"
- ⇒ "Global Reporting Initiative" AND "Flexibility"
- ⇒ "GRI" AND "Recruitment"
- ⇒ " Global Reporting Initiative" AND "Attraction"
- ⇒ " Global Reporting Initiative" AND "Employer branding"
- ⇒ "GRI" AND "Selection"
- ⇒ "GRI" AND "Training"
- ⇒ " Global Reporting Initiative " AND "Reward"
- ⇒ " Global Reporting Initiative " AND "performance appraisal"
- ⇒ "GRI" AND "Diversity"

⇒ "GRI" AND "Diversity Management"

Estas palavras-chave não só definem o âmbito da pesquisa, mas também garantem que a análise seja detalhada, relevante e acessível. Ao explorar o relacionamento entre o ESG e o GRI, associando-os aos conceitos-chave mencionados anteriormente, é possível analisar a forma como as empresas estão a medir a sua pegada sustentável, e como estão a transformar essas medidas em ações realizadas, especialmente na área dos recursos humanos.

3.3.1. Definição dos critérios e inclusão e exclusão

Com o intuito de realizar este estudo, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão que possibilitam explicitamente a integração ou exclusão dos estudos, com base na satisfação ou não dos critérios estabelecidos. Esta fase é fundamental para avaliar a qualidade e a precisão da revisão (Donato & Donato, 2019).

Critérios de inclusão:

- ⇒ Artigos científicos
- ⇒ Idioma inglês
- ⇒ Tópico principal "Management", "Economics" e "Sociology"
- ⇒ Área de Pesquisa "Business Economics", "Social Issues" e "Women S Studies"

Critérios de exclusão:

- ⇒ Não seja artigo científico
- ⇒ Idioma diferente de inglês

3.3.2. Procedimento de seleção

A seleção dos artigos para este estudo seguiu um processo de duas etapas. Primeiro, os artigos foram analisados com base nas palavras-chave, e com base nessa análise, os critérios de inclusão e exclusão foram aplicados para determinar se os artigos se enquadravam nos critérios estabelecidos inicialmente, validando a sua inclusão ou rejeitando-a caso não atendessem aos critérios estabelecidos, apresenta-se na figura 1 e 2, o fluxograma PRISMA com os resultados desta fase.

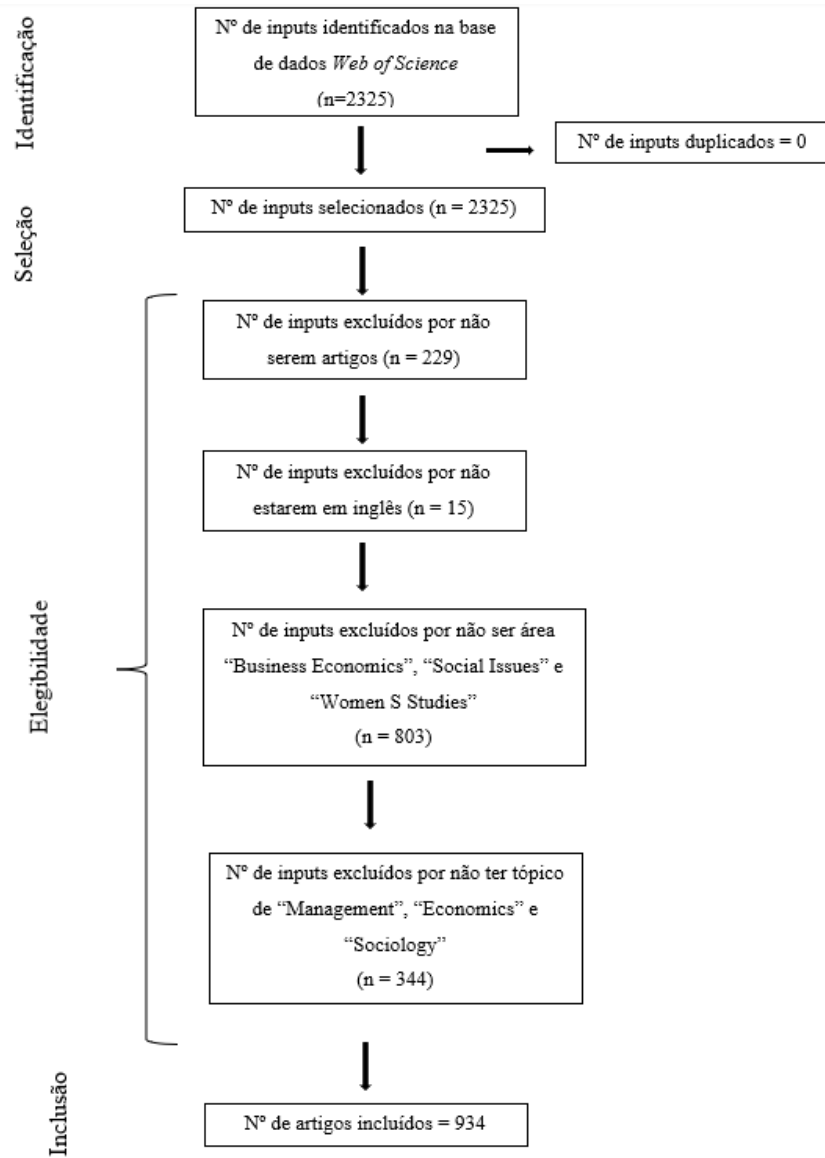


Figura 1: Fluxograma PRISMA do ESG

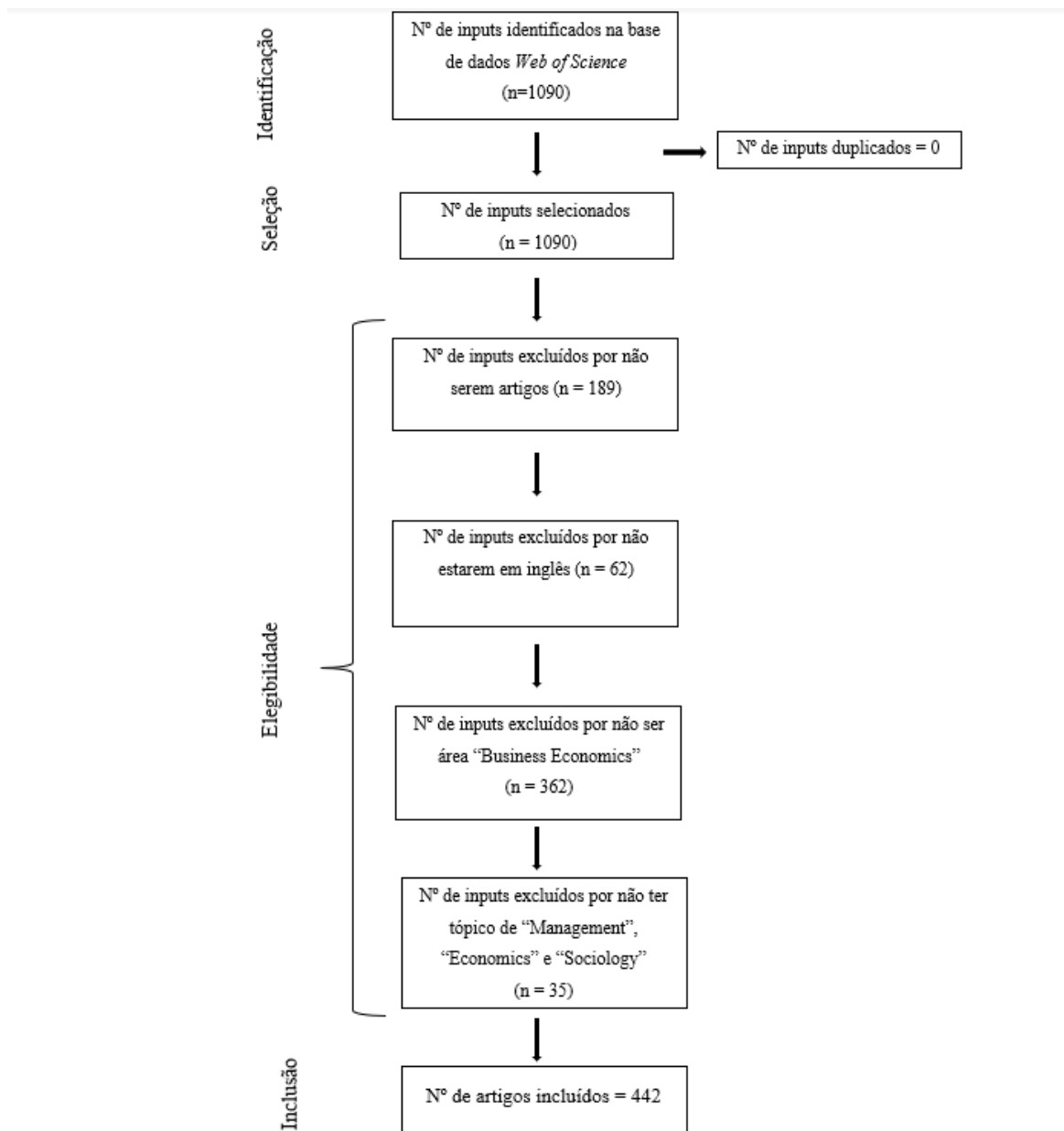


Figura 2: Fluxograma PRISMA do GRI

A segunda fase do processo de seleção de artigos consistiu na extração dos dados de cada artigo no formato "Arquivo de Texto Sem Formatação". Posteriormente, foram escolhidas as informações principais com o intuito de facilitar a identificação do conteúdo de cada artigo que foi incluído no estudo.

3.3.3. Procedimento de extração dos dados

Para a extração e categorização dos dados, utilizou-se o software *VOSviewer*, uma aplicação especializada no desenvolvimento e visualização de redes bibliométricas. Essas redes podem abranger diversos elementos, como revistas científicas e publicações individuais. A sua elaboração pode-se basear em relações de citação, acoplamento bibliográfico, cocitação ou relações de coautoria. Além disso, o *VOSviewer* disponibiliza funcionalidades de mineração de texto que se destinam à criação e representação de redes que evidenciam a co-ocorrência de termos relevantes, extraídos de um corpo de literatura científica (VOSviewer, 2023).

Iniciou-se o processo com a análise das palavras-chave de todos os artigos, recorrendo ao software *VOSviewer*. Os dados foram extraídos e selecionou-se a opção " co-ocorrência de todas as palavras-chave". Nesse contexto, foram estabelecidos critérios que requeriam um mínimo de 4 coocorrências tanto para o GRI como para o ESG entre palavras-chave. Como resultado, identificaram-se trinta e um termos relevantes para a métrica GRI e trinta termos para a métrica ESG, os quais representam os elementos mais significativos nesta análise.

Durante a análise das palavras-chave, identificou-se semelhanças entre algumas delas. Para unificar as expressões relacionadas, realizou-se o processo de agrupá-las em um único conceito.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1. *Environmental, Social and Governance* (ESG)

A Tabela 2 oferece uma síntese dos 10 autores mais proeminentes nos artigos relativos ao domínio do *Environmental, Social and Governance*, destacando aqueles cujas contribuições têm sido amplamente reconhecidas e citadas na literatura. Esta análise visa fornecer uma compreensão aprofundada das vozes que moldam o discurso acadêmico nesse domínio específico, oferecendo um ponto de partida sólido para uma apreciação mais profunda das tendências e contribuições notáveis na área.

Autores	Citações
Jensen, Mc	29
Adams, Rb	23
Issa, A	23
Eagly, Ah	17
Giannarakis, G	17
Post, C	16
Hambrick, Dc	15
Velte, P	15
Fama, Ef	14
Galbreath, J	14

Tabela 2: Autores mais citados

Entre os dez países que emergem como protagonistas nas citações dos artigos examinados, destaca-se Itália, com o maior número de artigos e citações (Tabela 3).

Países	Artigos	Citações
italy	11	367
france	3	207
brazil	1	202
mexico	1	202
australia	2	189
norway	1	126
usa	7	101
germany	3	88
netherlands	1	85
india	2	81

Tabela 3: Países mais citados

As palavras-chave de maior destaque na amostra são: "impact," "responsibility" e "corporate governance" (Figura 3). Estas palavras-chave demonstram uma frequência substancial na amostra, o que também é corroborado pelos dados apresentados nas Tabelas 4, 5, 6 e 7.

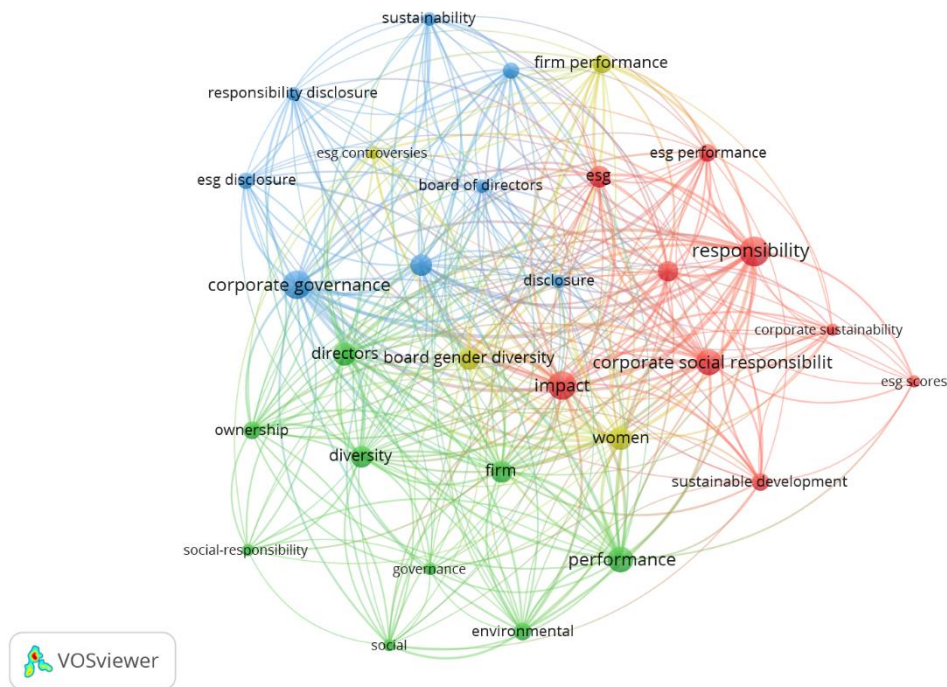


Figura 3: Representação das coocorrências das palavras-chave ESG

Palavras-chave	Frequência
responsibility	21
impact	20
corporate social responsibility	16
esg	11
financial performance	10
esg performance	7
sustainable development	7
corporate sustainability	4
esg scores	4

Tabela 4: Impacto da Sustentabilidade

Palavras-chave	Frequência
corporate governance	20
gender diversity	11
esg disclosure	6
management	6
board of directors	5
disclosure	5
responsibility disclosure	5
sustainability	5
esg controversies	4

Tabela 5: Transparência

Palavras-chave	Frequência
performance	16
directors	13
diversity	11
firm	11
ownership	8
environmental	7
governance	4
social	4
social-responsibility	4

Tabela 6: ESG no geral

Palavras-chave	Frequência
women	13
board gender diversity	11
firm performance	9

Tabela 7: Mulheres na Gestão

O cluster vermelho (tabela 4) está nomeado como Impacto da Sustentabilidade, pois a alta frequência da palavra-chave “*Responsibility*” e “*Impact*” reflete um ênfase crescente na responsabilidade das organizações em relação aos seus impactos sociais, ambientais e de governança.

A responsabilidade corporativa incluindo a responsabilidade ambiental e social é crucial para a durabilidade das empresas. As empresas que incorporam práticas sustentáveis podem ter vantagens competitivas a longo prazo, pois isso pode levar a um reconhecimento mais forte, melhor relacionamento com stakeholders e um desempenho financeiro superior (Jensen, 1993). A RSE não se deve limitar apenas às obrigações legais, mas também deve abranger questões éticas e sociais, tendo em consideração que as empresas não devem apenas considerar os lucros financeiros, mas também o impacto que têm nas pessoas e no planeta (Slaper & Hall, 2011).

A abordagem sustentável destaca-se pela atenção ao impacto e indica uma preocupação contínua com as consequências das práticas empresariais no meio ambiente, na sociedade e no desempenho global. O conceito de Triple Bottom Line considera o impacto ambiental e social, além do financeiro, como medida de sucesso empresarial (Elkington, 2001). A presença significativa do CSR sublinha a importância atribuída à responsabilidade social corporativa ao incorporar as ações éticas e socialmente benéficas que as empresas devem empreender (Davis, 1973). As empresas podem alcançar uma vantagem competitiva sustentável ao adotar uma abordagem proativa para questões sociais e ambientais. Isso envolve cumprir as regulamentações e também antecipar e responder às expectativas dos stakeholders em relação à responsabilidade corporativa (Faria & Sauerbronn, 2008).

No cluster azul (tabela 5), designado de "Trasparência" a expressão "*Corporate Governance*" é a mais frequente, revelando a preocupação com estruturas, processos e responsabilidades que as organizações implementam para assegurar a tomada de decisões eficazes e éticas (Monks, 2011). É importante o "*Corporate Governance*" para garantir a transparência e a responsabilidade nas empresas, pois um sistema de governança eficaz é fundamental para proteger os interesses dos acionistas e promover a confiança do mercado (Chen, 2016).

A atenção significativa dada a "*Gender Diversity*" reflete a crescente consciencialização sobre a importância da diversidade de gênero nos órgãos de governança e a sua relevância na gestão de recursos humanos sustentáveis (Ferreira & Renée, 2009). Um conselho de administração diversificado e competente é essencial para supervisionar as práticas de divulgação de informações e garantir que a empresa cumpra os seus compromissos com a sustentabilidade e responsabilidade social (Hambrick & Mason, 1984). As empresas que divulgam voluntariamente informações sobre suas práticas de sustentabilidade tendem a ser percebidas de forma mais positiva pelos investidores e podem ter uma vantagem competitiva no mercado (López, Garcia, & Rodriguez, 2007).

O cluster verde (tabela 6) remete-nos para o "ESG em geral". A palavra-chave "*Performance*" destaca a preocupação com os resultados e desempenho das organizações em termos das práticas ESG, reflete assim a necessidade de avaliação global do impacto das estratégias sustentáveis na eficiência e eficácia (Eccles, Serafeim, & Krzus, 2011). O valor atribuído à diversidade nos vários contextos, incluindo de gênero, etnia e de competências, como parte integrante das práticas ESG para uma gestão de recursos humanos mais sustentável exploram os benefícios da diversidade na promoção da inovação e na tomada de decisões eficazes (Cox & Blake, 1991). Para destacar a responsabilidade corporativa em todas as dimensões ESG é importante abordar a gestão como um todo na organização, analisar as preocupações dos stakeholders e promover a sustentabilidade (Freeman, 2010). Para além disso, os líderes têm um papel significativo na determinação do compromisso de uma empresa com a responsabilidade social e ambiental. Logo, a integração de valores sustentáveis na alta administração pode ser fundamental para impulsionar mudanças organizacionais eficazes em direção à sustentabilidade (Hambrick & Mason, 1984).

As empresas que adotam práticas de ESG geralmente têm melhor desempenho financeiro a longo prazo, devido à redução de riscos, melhoria da reputação e maior atração de investimentos sustentáveis. A gestão eficaz desta métrica pode ser um importante fator

competitivo em mercados cada vez mais conscientes (Todelo, et al., 2023). A diversidade de perspectivas e experiências entre os diretores pode levar a uma tomada de decisão mais abrangente e eficaz, o que resulta melhores resultados tanto para a empresa quanto para seus stakeholders. Portanto, a diversidade é vista como um componente-chave da governança eficaz e de uma gestão responsável (Eagly & Carli, 2018).

Por último no cluster amarelo (tabela 7), há um maior um ênfase na presença e no papel das “Mulheres na gestão”, indicando a preocupação crescente com a diversidade de gênero e inclusão em cargos de liderança. Destacam a importância da representação feminina nos cargos de liderança, associando-a a diferentes cargos de direção e contribuições positivas para o desempenho organizacional (Eagly & Carli, 2007). O valor atribuído à diversidade de gênero nos órgãos de administração, evidencia a procura por representatividade equitativa e inclusão na tomada de decisões (Adams & Ferreira, 2009). A relação entre a presença feminina na gestão e o desempenho organizacional suscita uma análise sobre a influência da diversidade de gênero no desempenho das empresas e evidencia que as empresas com uma liderança mais diversificada apresentam um melhor desempenho financeiro (Smith, Smith, & Verner, 2006).

4.2. *Global Reporting Initiative (GRI)*

Sobressaem, como autores mais citados no que se refere à pesquisa de GRH associada ao GRI Deegan, Gray e a KPMG. A Tabela 8 apresenta uma visão resumida dos 10 autores mais citados nos artigos abordados na pesquisa relativa ao *Global Reporting Initiative*.

Autores	Citações
Deegan, C	264
Gray, R	243
KPMG	214
Adams, Ca	170
Cho, Ch	166
GRI	161
Kolk, A	151
Global Reporting, Initiative	137
Cormier, D	136
Clarkson, Pm	129

Tabela 8: Autores mais citados GRI

Os países dos artigos mais citados que se destacam são o Canadá, seguido de Inglaterra, Austrália e Estados Unidos (Tabela 9). A análise da Tabela 9 permite compreender de forma mais abrangente os países que se destacam nas citações dos artigos analisados.

Países	Artigos	Citações
canada	26	3984
england	43	3218
australia	45	3141
usa	51	3090
spain	47	2433
italy	45	1677
new zealand	20	1184
france	23	1006
peoples r china	24	898
indonesia	27	530
india	20	437

Tabela 9: Países mais citados GRI

Palavras-chave	Frequência
performance	127
stakeholder theory	25

Tabela 12: Desempenho e *Stakeholders*

Palavras-chave	Frequência
quality	54
assurance	50

Tabela 13: Qualidade

No cluster vermelho (tabela 10), a expressão "*Global Reporting Initiative*" destaca-se como a palavra-chave mais proeminente, pelo que o denominamos de "Reporte de sustentabilidade". O GRI é amplamente reconhecido como uma referência na padronização e orientação para relatórios de sustentabilidade. As suas diretrizes fornecem uma estrutura para as organizações comunicarem o seu desempenho económico, ambiental e social de forma transparente e consistente (Cavalcanti, 2023).

O uso de relatórios de sustentabilidade é fundamental para a transparência e a prestação de contas das organizações em relação a seu impacto social e ambiental (Deegan, 2002). No entanto, de acordo com um estudo conduzido pela (KPMG, 2011), a maioria das empresas que optam por divulgar esses aspetos sustentáveis mencionam que o fazem com o objetivo de integrar essa divulgação em seu modelo de negócios principal, transformando-a em uma componente essencial do relatório anual que apresentam.

Além disso, também beneficia na identificação e mitigação de riscos associados a questões ambientais, sociais e de governança. Ao ter uma visão consolidada das suas práticas de sustentabilidade, a empresa pode antecipar e gerenciar melhor os riscos potenciais (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

A legitimidade dos relatórios de sustentabilidade é essencial para garantir a sua aceitação, utilidade, credibilidade e relevância para os stakeholders. Isso é alcançado através da transparência, conformidade com normas reconhecidas, verificação independente, compromisso dos stakeholders, consistência na divulgação e uma sólida reputação corporativa. Esses fatores combinados asseguram que os relatórios sejam confiáveis e bem recebidos (Kolk, 2004).

Designamos o cluster verde (tabela 11) de "Transparência no CSR" devido a alta frequência da palavra-chave "corporate social responsibility" refletir a importância atribuída à divulgação e práticas de responsabilidade social corporativa pelas organizações.

A divulgação dos valores e práticas relacionados à CSR podem ser comunicados através de uma variedade de canais, sendo os relatórios anuais os mais dominantes. Esses relatórios servem como armazém de informações, reunindo uma variedade de dados relevantes para diferentes audiências em um único documento, proporcionando uma visão global da posição

da organização (Gray, Kouhy, & Lavers, 1995). Os determinantes da divulgação de CSR incluem uma série de fatores que influenciam a decisão das empresas de divulgar informações sobre suas práticas sociais e ambientais. Esses determinantes podem variar desde pressões regulatórias e de stakeholders até benefícios estratégicos, como melhoria da reputação e acesso a capital (Barata, 2015). Os relatórios de sustentabilidade ilustram os esforços empreendidos pelas empresas para alcançar seus objetivos nesse campo, abordando uma variedade de questões relacionadas ao meio ambiente, responsabilidade social e aspectos econômicos (de Faria, 2014).

O cluster amarelo designamos de “Desempenho e *Stakeholders*” (tabela 12). O desempenho empresarial está intrinsecamente ligada à sustentabilidade e à prestação de contas transparente sobre o impacto social, ambiental e económico das operações das empresas. O relato de desempenho permite que as empresas comuniquem seus esforços e resultados em relação a metas de sustentabilidade, fornecendo informações valiosas para os stakeholders e a sociedade em geral (Global Reporting Initiative, 2006).

O desempenho ambiental refere-se às práticas e iniciativas que uma empresa adota para minimizar o seu impacto no ambiente. Os relatórios de sustentabilidade que seguem as diretrizes GRI frequentemente detalham esses aspectos, fornecendo dados quantitativos e qualitativos sobre o impacto ambiental das operações na empresa (Kolk, 2004).

O desempenho social inclui iniciativas e práticas que afetam positivamente os funcionários, comunidades e a sociedade em geral. Isso pode envolver programas de responsabilidade social corporativa (RSC), desenvolvimento comunitário, igualdade de oportunidades, saúde e segurança no trabalho, e condições de trabalho justas (Adams & Frost, 2008).

A teoria dos *stakeholders* postula que as empresas têm responsabilidades para além dos acionistas e devem considerar os interesses de todas as partes interessadas afetadas pelas suas operações. No contexto do relato de sustentabilidade, a identificação eficaz dos stakeholders são fundamentais para garantir a relevância e a credibilidade das informações divulgadas. Esta linha de pensamento sublinha, também, a importância de responder às expectativas sociais de grupos como trabalhadores, clientes e a sociedade em geral, o que pode levar a um maior comprometimento e lealdade desses grupos (Deegan, 2002).

Por fim, no cluster azul (tabela 13), que designamos de “Qualidade” destaca duas palavras-chave cruciais para a compreensão da elaboração de relatórios de sustentabilidade: qualidade e garantia.

A qualidade dos relatórios de sustentabilidade é fundamental para garantir a credibilidade, relevância e utilidade das informações divulgadas. Relatórios de alta qualidade são caracterizados pela precisão, transparência e conformidade com os padrões e diretrizes estabelecidos pelo GRI (Global Reporting Initiative, 2006). Os relatórios de alta qualidade têm de ser claros e de alta compreensão. Devem ser escritos de maneira que todos os stakeholders percebam, independentemente da sua formação. Isso é vital para garantir a acessibilidade das informações e promover uma participação mais ampla (Deegan, 2002).

A verificação dos relatórios por parte de auditores externos ou partes independentes, reforçando a credibilidade e confiança dos stakeholders nas informações de sustentabilidade das empresas, aumenta a confiança e facilita a emissão das conclusões, proporcionando segurança aos leitores das práticas utilizadas, especialmente quando baseados em critérios normativos (Deegan, Cooper, & Shelly, 2006).

Além disso, ajuda as empresas a garantir que os seus relatórios estejam em conformidade com as normas e padrões reconhecidos, como estabelecidos pelo GRI. Isso não apenas melhora a qualidade dos relatórios, mas também facilita a comparação com outras empresas que seguem os mesmos padrões (Ballou, Heitger, & Landes, 2018).

5. Conclusão

A presente dissertação apresenta uma análise sobre a gestão de recursos humanos sustentáveis, tendo como foco as práticas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, especificamente através das métricas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) e GRI (*Global Reporting Initiative*).

O objetivo central foi explorar e analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis (GRHS) no contexto das medidas de reporte de sustentabilidade, nomeadamente *Environmental Social and Governance* (ESG) e *Global Reporting Initiative* (GRI).

A metodologia adotada nesta dissertação foi a análise bibliométrica, que permitiu mapear e sistematizar a literatura existente sobre Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis (GRHS). Este método facilitou a identificação e categorização de boas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade na gestão de recursos humanos. Os documentos obtidos e analisados proporcionaram uma visão abrangente sobre a integração das práticas de sustentabilidade na gestão de recursos humanos, destacando as principais tendências, autores e desafios no campo.

A análise bibliométrica revelou a ausência de palavras-chave diretamente relacionadas com recursos humanos, indicando uma lacuna na literatura sobre o ESG e GRI.

Os resultados revelam a presença de tópicos clássicos da GRH, como a diversidade de género na liderança, que continua a ser uma área de destaque. A diversidade de género é fundamental para a construção de uma liderança mais inclusiva e eficaz, refletindo um aspeto crucial da responsabilidade social corporativa.

A análise dos dados obtidos revelou então que, apesar da crescente valorização da sustentabilidade na gestão de recursos humanos, esta não é uma área que emerge de forma significativa nos estudos sobre ESG e GRI. Por este motivo, será necessário percorrer um caminho para uma integração mais profunda das práticas de sustentabilidade diretamente ligadas à gestão de recursos humanos nas principais normas de reporte e avaliação de sustentabilidade para que se possa obter um quadro completo e integrado da sustentabilidade.

O Modelo AMO (Habilidade, Motivação e Oportunidade) sugere que o desempenho individual, e consequentemente o organizacional, resulta da interação entre esses três fatores, como discutido no enquadramento teórico desta dissertação. No contexto da sustentabilidade colaborativa, este modelo torna-se ainda mais significativo, pois enfatiza a importância de um ambiente de trabalho que favoreça o bem-estar e a inclusão dos colaboradores. Ao integrar este modelo com as práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis (GRHS), as empresas

podem estabelecer um ciclo virtuoso de benefícios mútuos. Investir no bem-estar e na inclusão dos colaboradores não só eleva a produtividade e a inovação, mas também reforça o compromisso da organização com a responsabilidade social, económica e ambiental.

Usamos as palavras-chave associadas ao modelo e não obtivemos outputs. Sabendo da literatura e da prática da gestão que as práticas sustentáveis de GRH, alinhadas com o modelo AMO, contribuem para melhorar as habilidades dos colaboradores através de formações e desenvolvimento contínuo, aumentam a motivação por meio de incentivos intrínsecos e extrínsecos, e oferecem oportunidades para a participação ativa em iniciativas sustentáveis. Assim, podemos afirmar que o modelo oferece uma estrutura útil para entender e promover as práticas de GRHS, de uma forma colaborativa. Ao investir na habilidade, motivação e oportunidade dos colaboradores, as empresas podem criar um ambiente de trabalho mais sustentável, beneficiando tanto a organização como os seus stakeholders.

A conclusão deste trabalho aponta para a necessidade da inclusão das práticas sustentáveis na gestão de recursos humanos, especialmente no que diz respeito à responsabilidade social interna (e não só externa) nos relatórios de reporte da sustentabilidade.

O enquadramento teórico também mostrou que a inclusão de medidas de sustentabilidade relacionadas com colaboradores, como a promoção do bem-estar e a criação de ambientes de trabalho inclusivos, é essencial. Valorizar os colaboradores não apenas melhora a performance organizacional, mas também reforça o compromisso da empresa com a sustentabilidade e a responsabilidade social, criando um ciclo virtuoso de benefício mútuo entre a organização e os seus stakeholders.

Sugerimos a inclusão de medidas específicas de GRHS nos relatórios de sustentabilidade para melhorar a transparência e relevância das informações apresentadas aos stakeholders. Estas sugestões visam não apenas preencher as lacunas identificadas, mas também promover uma abordagem mais holística e integrada da sustentabilidade organizacional.

Na esteira dos objetivos deste trabalho, que demonstra uma lacuna significativa na literatura sobre ESG e GRI seria interessante analisar outras medidas e recolher e analisar dados de outras base de dados. Para compreender melhor a elaboração dos relatórios, o estudo bibliométrico poderia ser complementado com entrevistas a pessoal que elabora este tipo de reporte, em várias indústrias, geografias e dimensões de organização.

Investigar o papel das tecnologias emergentes, como inteligência artificial, na promoção de práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos, seria fundamental para

analisar como essas tecnologias podem melhorar a eficiência e implementação de práticas sustentáveis.

Estas sugestões para futuras investigações não só aprofundam o conhecimento sobre o que já se faz em termos de reporte de sustentabilidade, como fornece orientações práticas para empresas na elaboração dos seus reporte e também aos responsáveis pelas políticas e elaboração das orientações sobre o reporte da sustentabilidade.

Bibliografia

- Adams, C., & Frost, G. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32(4), pp. 288-302.
- Adams, R., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94, 291-309. doi:10.1016/j.jfineco.2008.10.007
- Aguiar Lima, T. C., Aquino Cabral, A., Monteiro Pessoa, M., dos Santos, S., & do Nascimento, D. (2010). *A institucionalização das práticas de responsabilidade social: um estudo na Companhia de Água e Esgoto do Ceará*. Obtido de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/737/737>
- Alareeni, B., & Hamdan, A. (2020). ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. *Corporate Governance*, 20(7), 1409-1428. Obtido de <https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0258>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press.
- Araújo, C. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *12*, p. 25.
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico*, 73-77. doi:<https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>
- Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Ballou, B., Heitger, D., & Landes, C. (2018). The Future of Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Accountancy*, 226(6), 60-65.
- Barata, H. (2015). *Análise da divulgação ambiental em empresas petrolíferas*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra: Dissertação de mestrado em contabilidade e fiscalidade empresarial.
- Barros Vita, J., & Engelmann, W. (2016). *Direito, Economia e Desenvolvimento Sustentável II*.
- Borger, F. (2001). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Obtido de

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/publico/RSEFGB.pdf>

- Campbell, D., Picard-Aitken, M., Côté, G., Caruso, J., Valentim, R., Edmonds, S., . . . Archambault, É. (2010). Bibliometrics as a performance measurement tool for research evaluation: The case of research funded by the National Cancer Institute of Canada. *The American journal of evaluation*, 31, 66-83. doi:10.1177/1098214009354774
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-g
- Castka, P., & Balzarova, M. (2008). *Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems*.
- Cavalcanti, E. (2023). Análise da adoção de materialidade dupla do GRI pelas empresas do índice de sustentabilidade empresarial. Obtido de <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/51482>
- Chalmeta, R., & Palomero, S. (2010). Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard. *Journal of the Operational Research Society*, 62(7), 1344-1356.
- Chen, I.-J. (2016). Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies. *Corporate Governance and the Efficiency of Internal Capital Markets*, 19. doi:<https://doi.org/10.1142/S0219091516500132>
- Chick, A. (2009). Green Entrepreneurship: A Sustainable Development Challenge. Em R. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, & A. Fisher, *Entrepreneurship for* (pp. 139-150).
- Coral, E. (2022). *Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial*. Obtido de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/82705/189235.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2000). Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. *In Management Learning*, 521-523. doi:<https://doi.org/10.1177/1350507600314007>

- Costa Ribeiro Prates, J., & Camargos Avelino, B. (2024). NÁLISE CRÍTICA DA TRANSPARÊNCIA NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE. *Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade*, 18(1). Obtido de <https://www.repec.org.br/repec/article/view/3500>
- Costa, R. (2022). As práticas ESG (Environmental, Social and Governance) representam oportunidades de crescimento. *Dinheiro Vivo*.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *The Academy of Management perspectives*, 5, 45-56.
doi:10.5465/ame.1991.4274465
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Em *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (Vol. 15, pp. 1-13). Obtido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132>
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 16, 312-322. doi:10.2307/255331
- Dawson, C. (2002). *Research Methods - A user-friendly guide to mastering research*.
- de Faria, J. (2014). Por uma teoria crítica da sustentabilidade. Em *Organizações e sustentabilidade* (Vol. 2, pp. 2-25). doi:<https://doi.org/10.5433/2318-9223.2014v2n1p2>
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
doi:<https://doi.org/10.1108/09513570210435852>
- Deegan, C., Cooper, B., & Shelly, M. (2006). An investigation of TBL report assurance statements: UK and European evidence. *Managerial Auditing Journal*, 21(4).
doi:<https://doi.org/10.1108/02686900610661388>
- Donaire, D. (1999). *Gestão Ambiental na Empresa*. Atlas.
- Donato, H., & Donato, M. (2019). Stages for Undertaking a Systematic Review. 32(3).
doi:<https://doi.org/10.20344/amp.11923>

- Dovers, S., & Andmer, J. (1992). Uncertainty, sustainability and change. Em *Global Environmental Change* (Vol. 2, pp. 262-276). Obtido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0959378092900448>
- Dovidio, J., Allen, J., & Schroeder, D. (1990). Specificity of empathy-induced helping: Evidence for altruistic motivation. Em *Journal of Personality and Social Psychology* (pp. 249-60).
- Dubois, C. L., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. Em *Human Resource Management* (Vol. 51, pp. 799-826).
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Eagly, A., & Carli, L. (2018). Women and the Labyrinth of Leadership. Em *In Contemporary Issues in Leadership* (pp. 147-162).
- Eccles, R., Serafeim, G., & Krzus, M. (2011). Market interest in nonfinancial information. *Journal of applied corporate finance*, 23, 113-127. doi:10.1111/j.1745-6622.2011.00357.x
- Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Em *Contributions to Management Science*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. Obtido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. Makron Books.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.

- Epstein, M., & Wisner, P. (2001). Environmental Quality Management. *Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability*, 11, pp. 1-10. doi: <https://doi.org/10.1002/tqem.1300>
- Faria, A., & Sauerbronn, F. (2008). A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, 7-33.
doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100002>
- Ferreira, D., & Renée, B. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 291-309.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Fiksel, J., McDaniel, J., & Mendenhall, C. (1999). Measuring Progress towards Sustainability Principles, Process and Best Practices.
- Freeman, R. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Gil, A. C. (2017). Como elaborar Projetos de Pesquisa.
- Global Reporting Initiative. (2006). *Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade*.
- Gollan, P. (2000). Human resources, capabilities and sustainability. Em D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, & P. Sutton, *Sustainability: The Corporate Challenge of The 21st Century* (pp. 55-77). Sydney: Allen & Unwin.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Methodological theme constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies Accounting. *Auditing and Accountability Journal*, 78-101. Obtido de <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/constructing-a-research-database-of-social-and-environmental-reporting-7FZFUQj6AB/2>
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 47-77.

- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9, pp. 193-206.
doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. Cengage Learning.
- Holme, R., & Watts, P. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*.
- Hubbard, G. (2006). Sustainable organisation performance: Towards a practical. 2(3), pp. 25-29.
- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance : Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 18, 177-191.
- Jensen, M. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48, 831-880. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>
- Kantabutra, S. (2014). Sustainable leadership at Thai president foods. *International Journal of Business*, 152-172.
- Khanna, N. (2000). Measuring environmental quality: An index of pollution. *Ecological Economics*, 191-202.
- Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: developments and significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3(1), pp. 51-64.
doi:<https://doi.org/10.1504/IJESD.2004.004688>
- KPMG. (2011). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*. Obtido de KPMG.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management : is sustainable human resource management the next approach? Em *The international journal of human resource management* (Vol. 25, pp. 1069-1089).
- Lee, K.-H., & Farzipoor Saen, R. (2012). Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. Em *International Journal of Production Economics* (1 ed., Vol. 140, pp. 219-226).
- Lima, M., & Kastner, T. (2021). A mão invisível do ESG. *Você S/A*. Obtido de <https://vocesa.abril.com.br/especiais/a-mao-invisivel-do-esg/>

- López, M., García, A., & Rodríguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. *Journal of business ethics*, 285-300.
doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*.
- Mamede, P. (2013). *Medição da sustentabilidade empresarial*.
- Mariappanadar, S. (2013). A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15-39.
- Mariappanadar, S. (2019). Strategies, Practices and Challenges. Em *Sustainable Human Resource Management* (pp. 81-103).
- Mariappanadar, S. (2019). Strategies, Practices and Challenges. Em *Sustainable Human Resource Management* (pp. 216-44).
- Mark-Herbert , C., Rotter, J., & Pakseresht, A. (2010). *A Triple Bottom Line to Ensure Corporate*, pp. 1-7. Obtido de <https://www.slu.se/globalassets/ew/org/centrb/fu-food/publikationer/future-food-reports/a-triple-bottom-line-to-ensure-corporate-responsibility.pdf>
- Martins, R., Araujo, J., & Oliveira, J. (2009). Algumas reflexões sobre as implicações da manufatura sustentável para a medição de desempenho organizacional. Em V. Cavenaghi, V. Oliveira, & F. Másculo, *Tópicos emergentes e desafios metodológicos em Engenharia de Produção: casos, experiências e proposições* (Vol. 2, p. 541). Rio de Janeiro.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Monks, R. (2011). A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities: the role of institutional shareholders. Em *Corporate Governance and the Global Financial Crisis* (pp. 134-143). Cambridge University Press.
doi:10.1017/cbo9780511736599.007
- Nakajima , T. (2021). ESG Investment. Em T. Nakajima , S. Hamori , X. He , G. Liu , W. Zhang, Y. Zhang , & T. Liu, *ESG Investment in the Global Economy* (pp. 1-19).

- Naseer, M., & Mahmood, K. (2009). Use of bibliometrics in LIS research. *LIBRES: Library of Information Science Research Eletronic Journal*, 19, 1-11.
- Neomarca. (2022). *O que são os indicadores ESG?* Obtido de Neomarca:
<https://neomarca.pt/pt/dicas/o-que-sao-os-indicadores-esg/>
- Oliveira , M., Lima , V., & Ferreira, M. (2015). Responsabilidade Social Corporativa: Conceito, Instrumentos e Normas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 6(2). Obtido de <http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2015.002.0011/622>
- Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica. Vida Económica*.
- Olsthoorn, X., Tyteca, D., Wehrmeyer, W., & Wagner, M. (2001). Environmental indicators for business: A review of the literature and standardisation methods. *Journal of Cleaner Production*, 9, 453–463.
- Piwowar-Sulej, K. (2020). *Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & Society: The link between. *Harvard Business Review*.
Obtido de <https://hazrevista.org/wp-content/uploads/strategy-society.pdf>
- Regina da Silva, M., Hayashi, C., & Hayashi, M. (2011). Bibliometric and scientometric analyses: challenges for specialists working in the field. 2, pp. 110-129. Obtido de <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/42337/46008>
- Rego, A., & Abreu Antunes, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável* (1 ed.). Lisboa: RH.
- Rodrigues, M. (2013). Qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 4(1), 144-154. Obtido de <http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2013.001.0009>
- Rosas, S., Kagan, J., Schouten, J., Slack, P., & Trochim, W. (2011). Evaluating research and impact: a bibliometric analysis of research by the NIH/NIAID HIV/AIDS clinical trials networks. *PLoS one*, 6. doi:10.1371/journal.pone.0017428
- Sanchez-Hernandez, M., & Gallardo-Vázquez , D. (2013). *Approaching corporate volunteering in Spain*. Corporate Governance, Emerald Publishing Limited.

- Sebhatu, S. (2009). Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations:.
- Shih, H., Chiang, Y., & Hsu, C. (2013). High performance work system and HCN performance. Em *Journal of Business Research* (pp. 540-46).
- Sikdar, S. (2003). Sustainable Development and Sustainability Metrics. *AIChE Journal*, 49(8), 1828-1932.
- Slaper, T., & Hall, T. (2011). *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?* Obtido de <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>
- Slaper, T., & Hall, T. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 4-8.
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International journal of productivity and performance management*, 55, 569-593. doi:10.1108/17410400610702160
- Sólio, M. (2013). *Responsabilidade Social e sustentabilidade no contexto do século XXI*. Obtido de http://revistaalceu-acervo.com.puc-rio.br/media/artigo12_26.pdf
- Staniškis, J., & Arbačiauskas, V. (2009). Sustainability Performance Indicators for Industrial Enterprise Management. *Environmental Research, Engineering and Management*, 48(2), 42-50. Obtido de <https://www.ere.m.ktu.lt/index.php/erem/article/view/13>
- Thelwall, M. (2018). Bibliometrics to webometrics. Em *Information Science in Transition* (pp. 347-376). Facet. doi:10.29085/9781856049986.018
- Todelo, A., Oliveira, A., Neves, G., Firmino, J., Gonçalves, L., & Simões, P. (2023). As melhores práticas de ESG e como aplicá-las. Obtido de <http://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/678>
- Verma, N., & Bhattacharya, P. (2006). Revista de Ciência da Informação e Documentação. *Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo*, 26, pp. 27-32.
- VOSviewer. (2023). Obtido de Visualizing scientific landscapes: <https://www.vosviewer.com/>

