




## Nível de maturidade das práticas de governança ESG: implicações no desempenho organizacional

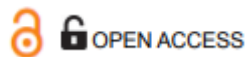
*Level of maturity of ESG governance practices: implications on organizational performance*

 Luciano Trentin <sup>1a</sup> and  Moacir Marques <sup>2b</sup>

 Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, Santa Catarina, Brasil <sup>1</sup>

 Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Itajaí, Santa Catarina, Brasil <sup>2</sup>

### Resumo



#### Authors' notes

Conflict of interest: The authors have not declared any potential conflicts of interest

Corresponding author: Luciano Trentin -  
[trentinluciano@yahoo.com.br](mailto:trentinluciano@yahoo.com.br)

#### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Trentin, L., & Marques, M. (2025, Mayo/Aug.). Level of maturity of ESG governance practices: implications on organizational performance. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 24(2), 1-43, e27483. <https://doi.org/10.5585/2025.27483>

(ABNT – NBR 6023/2018)

TRENTIN, L.; MARQUES, M. Level of maturity of ESG governance practices: implications on organizational performance. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 24, n. 2, p. 1-43, e27483, Mayo/Aug. 2025. <https://doi.org/10.5585/2025.27483>

**Objetivo do Estudo:** Este estudo analisa a existência de uma relação associativa entre o nível de maturidade das práticas de governança ESG e o desempenho organizacional.

**Metodologia/Abordagem:** A amostra foi composta por 88 respondentes de organizações de diferentes segmentos sediadas na Região Sul do Brasil, e foi coletada por acessibilidade e conveniência. A análise de correlação canônica foi utilizada para processar e analisar os dados.

**Originalidade/Relevância:** A relevância e contribuição deste estudo no aspecto científico estão relacionadas ao preenchimento de uma lacuna observada na análise e avaliação das práticas de governança ESG, por meio da compreensão do nível de maturidade, inter-relacionando-as com o desempenho organizacional.

**Principais Resultados:** A pesquisa apresentou suporte dos dados para as hipóteses formuladas, demonstrando que as práticas de governança ESG têm relação associativa com o desempenho organizacional, pois a força de associação entre as dimensões apresentou um coeficiente de variação alto e significativo (0,877 / p-valor de 0,000), um R<sup>2</sup> canônico de 0,769 considerável e um *Lambda de Wilks* de 0,226 próximo. Ficou evidente que o nível de maturidade de todas as organizações pesquisadas considerando todas as dimensões propostas foi o valor médio geral de 4,03, no Nível 4 de maturidade, ou seja, as práticas de governança ESG são estabelecidas e sistêmicas.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** O estudo enfatiza a importância de entender o nível de maturidade das práticas de governança ESG. Também demonstra uma relação direta entre o nível de maturidade das práticas de governança ESG e o desempenho operacional, oferecendo novas ideias sobre como essas dinâmicas se aplicam em um contexto regional.

**Palavras-chave:** ESG, modelos de maturidade, desempenho organizacional

<sup>a</sup> Doutor em Ciências Contábeis e Administração

<sup>b</sup> Mestre em Engenharia de Transporte e Gestão Territorial - [moacirmarques@univali.br](mailto:moacirmarques@univali.br)



## Abstract

### Level of maturity of ESG governance practices: implications on organizational performance

**Objective of the Study:** This study analyzes the existence of an associative relationship between the maturity level of ESG governance practices and organizational performance.

**Methodology/Approach:** The sample was made up of 88 respondents from organizations from different segments based in the Southern Region of Brazil, and was collected for accessibility and convenience. Canonical correlation analysis was used to process and analyze the data.

**Originality/Relevance:** The relevance and contribution of this study in the scientific aspect are related to filling a gap observed in the analysis and evaluation of ESG governance practices, through understanding the maturity level, correlating them with organizational performance.

**Main Results:** The research showed support from the data for the hypotheses formulated, demonstrating that ESG governance practices have an associative relationship with organizational performance, as the strength of association between the dimensions presented a high and significant coefficient of variation (0.877 / p-value of 0.000), a canonical  $R^2$  of 0.769 considerable and a Wilks' Lambda of 0.226 close. It was evident that the maturity level of all organizations researched considering all proposed dimensions was the general average value of 4.03, at Level 4 of maturity, that is, ESG governance practices are established and systemic.

**Theoretical/Methodological Contributions:** The study emphasizes the importance of understanding the level of maturity of ESG governance practices. It also demonstrates a direct relationship between the maturity level of ESG governance practices and operational performance, offering new ideas on how these dynamics apply in a regional context.

*Keywords:* ESG, maturity models, organizational performance

## Resumen

### Nivel de madurez de las prácticas de gobernanza ESG: implicaciones en el desempeño organizacional

**Objetivo del estudio:** Este estudio analiza la existencia de una relación asociativa entre el nivel de madurez de las prácticas de gobernanza ESG y el desempeño organizacional.

**Metodología/Enfoque:** La muestra estuvo compuesta por 88 encuestados de organizaciones de diferentes segmentos con sede en la Región Sur de Brasil, y fue recolectada por accesibilidad y conveniencia. El análisis de correlación canónica se utilizó para procesar y analizar los datos.

**Originalidad/Relevancia:** La relevancia y contribución de este estudio en el aspecto científico están relacionadas con llenar un vacío observado en el análisis y evaluación de las prácticas de gobernanza ESG, a través de la comprensión del nivel de madurez, interrelacionándolas con el desempeño organizacional.

**Principales resultados:** La investigación mostró respaldo de los datos a las hipótesis formuladas, demostrando que las prácticas de gobernanza ESG tienen una relación asociativa con el desempeño organizacional, ya que la fuerza de asociación entre las dimensiones presentó un coeficiente de variación alto y significativo (0,877 / p-valor de 0,000), un  $R^2$  canónico de 0,769 considerable y una Lambda de Wilks de 0,226 cercana. Se evidenció que el nivel de madurez de todas las organizaciones investigadas considerando todas las dimensiones propuestas fue el valor promedio general de 4.03, en el Nivel 4 de madurez, es decir, las prácticas de gobernanza ESG están establecidas y son sistémicas.

**Aportes teóricos/metodológicos:** El estudio enfatiza la importancia de comprender el nivel de madurez de las prácticas de gobernanza ESG. También demuestra una relación directa entre el nivel de madurez de las prácticas de gobernanza ESG y el desempeño operacional, ofreciendo nuevas ideas sobre cómo se aplican estas dinámicas en un contexto regional.

*Palabras clave:* ESG, modelos de madurez, desempeño organizacional

## Introdução

O desenvolvimento de uma sociedade inclusiva, ética e ambientalmente sustentável, que assegure uma qualidade de vida melhor para todas as pessoas, deriva essencialmente da capacidade das organizações em criar e implementar práticas de negócios que alinhem dividendos, propósitos e transparência. Esse é um percurso que transverte tanto os negócios como a sociedade (Cars & West, 2015; Popova, 2020; Sklarew, 2022).

Com o propósito de apoiar a transformação dos negócios e da sociedade para simplificar esse percurso, de acordo com Archer (2024) existe a necessidade de utilizar abordagens mais práticas e inovadoras, integrando os temas *Environmental, Social and Governance* [ESG] em todas as etapas do negócio.

O ESG é uma maneira de analisar dimensões não financeiras das organizações, em âmbito ambiental, social e de governança (Van Duuren, Plantinga, & Scholtens, 2016). Além disso, O ESG propicia que sejam criadas oportunidades dispare de melhoria, o que contribui efetivamente na redução de custos, ampliação do desempenho empresarial e uma forma de se posicionar no mercado com um diferencial sobre a concorrência (Koroleva, Baggieri, & Nalwanga, 2020). Amcham (2024) evidencia que incorporar as práticas ESG ao negócio fortalece a reputação da empresa perante ao mercado em 61%, gera impacto positivo em questões socioambientais em 57% e reduz riscos ambientais, sociais e de governança em 40%.

A relevância dessa temática, mais que quadruplicou nos últimos anos, tornando o ESG uma realidade mercadológica em pleno crescimento. Entretanto, ainda que inúmeras organizações empreendam algum tipo de prática nas áreas ambiental, social e de governança, o fazem de forma fragmentada, não adotando uma política clara de engajamento nesses três quesitos, resultando quase que exclusivamente em ações específicas (Atchabahian, 2024; Salvo, 2022); outras organizações se posicionam na vanguarda da gestão do ESG perante as partes interessadas, afirmam praticar mais do que factualmente praticam nas premissas e requisitos do ESG (Pinheiro, 2023), ou seja, utilizam-se da prática determinada pelo mercado como *Greenwashing*. Trata-se de uma práxis mercadológica utilizada por organizações que buscam

estabelecer frente as partes interessadas uma imagem ecologicamente correta, sustentável ou ambientalmente responsável, quando de fato estão efetivamente inconsistentes com essas afirmações (Ruiz-Blanco, Romero, & Fernandez-Feijoo, 2022).

Nessa conjuntura, destaca-se a pesquisa realizada pela consultoria *Walk The Talk by La Maison*, com 4.421 pessoas (homens e mulheres), de 16 a 64 anos, das cinco regiões do Brasil, das classes ABC, onde 94% dos brasileiros esperam que as organizações façam algo sobre ESG, porém, quando questionados, apenas 17% acreditam que as corporações efetivamente fazem (Matsue, 2022). De maneira geral, as organizações apontam que para conseguir avançar com a agenda ESG é necessário ter uma melhor estruturação das áreas de apoio para implantação e implementação, inclusive áreas de apoio externas (consultorias), o que foi confirmado por 25,7% dos respondentes, maior capacitação dos profissionais nessa agenda (17,5%), o incremento de ações para conscientização das práticas ESG (17,5%) e maior apoio da liderança (15,3%) (PROPMARK, 2023).

Para facilitar os processos de implantação e implementação do ESG, de acordo com Burmester, Pereira e Scarpi (2007), faz-se necessário estabelecer um modelo de gestão contemporâneo, para melhor atender às demandas das organizações, otimizando políticas, processos e práticas, definindo modelos apropriados para avaliar a maturidade organizacional e determinar pontos de melhoria. Assim, Essman (2009) propõe a utilização de modelos de maturidade, os quais permitem medir o *status quo*, bem como viabilizam o processo de melhoria que mais se adapte à organização, permanecendo-se dentro dos critérios estabelecidos de boas práticas exigidos no âmbito específico. Para Kirrane (2009) os modelos de maturidade são usualmente utilizados como uma forma de *benchmarking*, autoavaliação, gestão de mudança e aprendizagem organizacional. Os modelos de maturidade, consoante com Kolukisa Tarhan *et al.* (2020), evidenciam um equilíbrio ideal entre teoria e prática, propício para melhor gerir os resultados identificados no processo de diagnóstico, transição entre os estágios de maturidade e implementação das mudanças necessárias, com a finalidade de compreender e ampliar o desempenho empresarial (Carvalho, 2016).

De acordo com Daugaard e Ding (2022) quanto mais elevado o nível de maturidade das práticas de ESG, maior será o desempenho empresarial. Semelhantemente, Chen e Xie (2022), Fatemi, Glaum e Kaiser (2018) e Yoo e Managi (2021) estabelecem a importância de implantar e implementar de forma efetiva práticas de ESG, visto que estas contribuem para o fortalecimento do valor de uma organização e para o desempenho empresarial. Para Kaplan e Norton (2006) e Smits *et al.* (2008), quando uma organização quantifica suas informações, utilizando-se de indicadores que reproduzam seus objetivos e metas, fornece subsídios para que

os gestores identifiquem oportunidades de melhoria, assegurando-se assim um desempenho empresarial favorável.

Vale destacar que Liao, Pan e Zhang (2023) expõem que estudos recentes identificaram as barreiras de compreensão e conhecimento como os principais obstáculos ao desenvolvimento das práticas de ESG; Amcham (2024) propõem ampliar o nível de pesquisas e desenvolvimento das práticas ESG no Brasil, pois somente 71% das empresas pesquisadas indicaram estar no estágio - inicial (45%) ou avançado (26%) - de implementação de práticas ESG; Pinheiro (2023) recomendam a utilização de fontes de pontuação ESG, ou seja, compreender o nível de maturidade das práticas do ESG nas organizações; Puzzonnia (2018) menciona que o ESG pode ser uma maneira de impulsionar o desempenho empresarial sustentável ao englobar aspectos ambientais, sociais e de governança; e Dalal e Thaker (2019) e Velte (2017) mencionam a necessidade de uma associação positiva entre práticas de ESG e o desempenho organizacional.

Frente a esta conjuntura, preconiza-se a seguinte questão de pesquisa: como o nível de maturidade das práticas de governança ESG influencia no desempenho de organizações de segmentos dispares?

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo analisar a existência de uma relação associativa entre o nível de maturidade das práticas de governança ESG e o desempenho organizacional. De acordo com Trentin (2021) as organizações devem concentrar seus esforços em ações estratégicas, a fim de conceber as melhores políticas, processos e práticas, que correspondam às suas necessidades e as convertam em resultados sustentáveis, tornando-se mais competitivas mercadologicamente.

Este documento está estruturado da seguinte forma: a segunda seção apresenta a revisão da literatura, a terceira demonstra os procedimentos metodológicos, a quarta seção destaca os resultados da pesquisa e, por fim, as conclusões e recomendações.

## Revisão da Literatura

### Environmental, Social and Governance [ESG]

A ideia reducionista que o capital é gerado somente para sustentar uma organização, segundo Costa e Ferezin (2021), na contemporaneidade não se aplica mais, pois existem outros aspectos que subsidiam as decisões mais relevantes para o crescimento das organizações. Nessa conjuntura, as organizações têm debatido de forma ampla o conceito *Environmental, Social and Governance* [ESG] devido ao exercício de consciência sobre todas as atitudes tomadas em prol da sociedade, o que a ciência define como consumo consciente.



O termo *Environmental, Social and Governance* [ESG] foi cunhado no ano de 2004 em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, chamada *Who Cares Wins*. Os critérios ESG estão totalmente relacionados aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODS], estabelecidos pelo Pacto Global, iniciativa mundial que envolve a Organização das Nações Unidas [ONU] e várias entidades internacionais, com a principal finalidade de criar diretrizes e incluir questões ambientais, sociais e de governança na gestão de ativos das organizações (Gillan, Koch, & Starks, 2021). Segundo Escrig-Olmedo *et al.* (2019) e Nascimento (2021) o ESG é uma jornada de transformação dos negócios, constituído ao longo de diferentes décadas, por intermédio de uma combinação de diferentes proposições, envolvendo a construção de um mundo inclusivo, ético e ambientalmente sustentável, que garanta a qualidade de vida para todos.

O ESG, segundo Billio *et al.* (2021), deve ser compreendido como um agrupamento de três eixos: ambiental, social e governança (e suas respectivas práticas) (Tabela 1). De acordo com Hill (2020), quando a organização coaduna de forma harmônica os três eixos, ela tem maior condição de garantir a perenidade dos seus negócios, assim como um retorno monetário como resultado de uma efetiva governança estratégica.

**Tabela 1**

*Descrição dos eixos e práticas de ESG*

<b>Eixo</b>	<b>Descrição</b>
<i>Environmental</i>	<p>Analisa o desempenho e o desenvolvimento de práticas que visam à preservação ambiental e o consumo consciente de recursos (Manrique &amp; Marti-Ballester, 2017).</p> <p>Prática – Ex.: A letra E (<i>Environmental</i>), da sigla, representa o impacto que uma empresa causa no ambiente natural. Isso inclui questões como poluição (emissões de carbono, produtos químicos e metais tóxicos, embalagens e outros resíduos), o uso de recursos naturais (água, terra, árvores) e as consequências para a biodiversidade (a variedade de vida na Terra), bem como tenta minimizar a nossa pegada ambiental (eficiência energética, agricultura sustentável, edifícios verdes) (PRI, 2019).</p>
<i>Social</i>	<p>Está ligado a gênero e a inclusão de pessoas melhorando a satisfação de clientes e de colaboradores (Velte, 2017).</p> <p>Prática – Ex.: A letra S (<i>Social</i>) cobre questões como saúde e segurança para funcionários ou padrões de trabalho e bem-estar para outros trabalhadores da cadeia de suprimentos das empresas. Envolve também segurança de produtos para consumidores ou privacidade e segurança de dados para seus usuários, bem como, as empresas devem estar comprometidas com a superação da desigualdade e da discriminação, tanto por meio do tratamento justo dos funcionários quanto garantindo que nenhum grupo social seja excluído do acesso a produtos e serviços essenciais (Ahlklo &amp; Lind, 2018).</p>
<i>Governance</i>	<p>Trata de aspectos de boa gestão interna, conformidade de processos da organização e com a legislação vigente (Tarmuji, Maelah, &amp; Tarmuji, 2016).</p> <p>Prática – Ex.: A letra G (<i>Governance</i>) está vinculada ao fato de uma empresa administrar seus negócios de maneira responsável. Isso leva em consideração os requisitos éticos de ser um bom cidadão corporativo, como políticas anticorrupção e transparência tributária, bem como preocupações tradicionais de governança corporativa, caso do gerenciamento de conflitos de interesse, diversidade e independência do conselho, qualidade das divulgações financeiras, relacionamento com os <i>stakeholders</i> e avaliação sobre se os acionistas minoritários são tratados de forma justa pelos acionistas controladores (Freeman, 2017).</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

O ESG, por intermédio de seus eixos, deve ser parte constituinte da estratégia organizacional, compreendendo uma visão de longo prazo, com objetivos relacionados ao meio ambiente e à sociedade bem definidos, assistido por indicadores de performance para minimizar impactos e ampliar resultados, com a finalidade de conhecer e atender às necessidades de todas as partes interessadas (Bresciani *et al.*, 2016; Shaikh, 2022).

Lançada em dezembro de 2022, a Normativa ABNT PR 2030:22, possui 145 páginas com diversas Práticas Recomendadas (PR) para o setor ESG no Brasil, estabelece que os objetivos do ESG devem ser incorporados aos da organização, bem como orienta que os princípios que compreendem cada um dos eixos, servem como pressupostos para identificar as possíveis práticas de ESG ao negócio (ABNT, 2022).



Na Tabela 2 estão apresentadas algumas das práticas, por eixo, sugeridas pela Normativa ABNT PR 2030:22, visando a adequação da organização aos objetivos do ESG.

**Tabela 2**

*Práticas do ESG por eixo*

<b>Eixo - Ambiental</b>	
Tema	Critério
Mudanças Climáticas	Mitigação de emissões de gases de efeito estufa [GEE]
	Adaptação às mudanças climáticas
	Eficiência energética
Recursos Hídricos	Uso da água
	Gestão de efluentes
Biodiversidade e serviços ecossistêmicos	Conservação e uso sustentável da biodiversidade
	Uso sustentável do solo
Economia circular e gestão de resíduos	Economia circular
	Gestão de resíduos
Gestão ambiental e prevenção de poluição	Gestão ambiental
	Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações)
	Qualidade do ar (emissão de poluentes)
	Gerenciamento de áreas contaminadas
	Produtos perigosos
<b>Eixo - Social</b>	
Tema	Critério
Diálogo social e desenvolvimento territorial	Investimento Social Privado
	Diálogo e engajamento das partes interessadas
	Impacto social
Direitos humanos	Respeito aos direitos humanos
	Combate ao trabalho forçado ou compulsório
	Combate ao trabalho infantil
Diversidade, equidade e inclusão	Políticas e práticas de diversidade e equidade
	Cultura e promoção de inclusão
Relações e práticas de trabalhos	Desenvolvimento profissional
	Saúde e segurança ocupacional
	Qualidade de vida
	Liberdade de associação
Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor	Política de remuneração e benefícios
	Relacionamento com consumidores e clientes
	Relacionamento com os fornecedores
<b>Eixo - Governança</b>	
Tema	Critério
Governança corporativa	Estrutura e composição de governança corporativa
	Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade
Conduta empresarial	Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção
	Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste)
	Engajamento das partes interessadas
Práticas de controle e gestão	Gestão de riscos do negócio
	Controles internos
	Auditorias externa e interna
	Ambiente legal e regulatório
	Gestão de segurança da informação
Transparência na gestão	Privacidade de dados pessoais
	Responsabilização (prestação de contas)
	Relatórios ESG, de sustentabilidade e ou relato integrado

Fonte: ABNT (2022, p. 19 - 21).





A Normativa ABNT PR 2030:22 reforça a importância de uma abordagem estruturada, a qual pode servir como um guia essencial para as organizações a fim de analisar e avaliar o nível de maturidade ESG e a criação de planos de ação efetivos, uma vez que o desequilíbrio das práticas ambientais, sociais e de governança é bastante acentuado entre as diferentes regiões brasileiras, onde muitas das organizações ainda estão em estágios iniciais de conformidade ESG (ABNT, 2022).

De acordo com Amcham (2024), no Brasil em 2023, 71% das empresas adotam de imediato práticas ESG, entretanto somente 26% em estágio avançado. Na região Sul do Brasil, as práticas *Environmental, Social and Governance* [ESG] têm ganhado relevância, refletindo o crescimento nacional dessas iniciativas. A região Sul, com uma forte base industrial e agroindustrial, tem se beneficiado de incentivos governamentais, implementando projetos voltados à redução de emissões de carbono e a eficiência energética, ampliando o compromisso com projetos de manejo florestal sustentável e a conservação da biodiversidade, melhorando à gestão de resíduos industriais e o financiamento de títulos verdes, entre outros (Lopes & Hupalo, 2024; Oliveira *et al.*, 2024). Empresas dos segmentos de papel e celulose, têxtil, logística, bebidas, energia e entretenimento estão entre as líderes em sustentabilidade, destacando-se regionalmente e globalmente por suas estratégias robustas de ESG (FGV, 2024). Cruz (2021) destaca que muitas organizações criaram comitês *Environmental, Social and Governance* [ESG] para desenvolver e melhorar o engajamento de *stakeholders*, além de promover transparência e ética em relação a referida temática.

Entretanto, segundo Oliveira *et al.* (2024), somente uma fração das organizações sulistas relata integralmente suas atividades *Environmental, Social and Governance* [ESG], refletindo a necessidade de maior padronização e monitoramento das práticas na região, pois apenas 29% das empresas priorizam investimentos ESG como estratégia central no Brasil (Amcham, 2024). Muitas empresas ainda lutam para medir o impacto das práticas ESG e superar barreiras culturais e financeiras. Dentre os principais desafios, destaca-se a falta de profissionais especializados, sensibilização das principais lideranças empresariais sobre a importância e os benefícios de práticas *Environmental, Social and Governance* [ESG], resistência a mudanças culturais dentro das organizações, falta de padronização e monitoramento para medir e relatar seus impactos ESG de forma clara e comparável, além de pressões regulatórias e custos iniciais elevados para a adoção de tecnologias mais sustentáveis ou práticas sociais inclusivas também representam barreiras significativas (Lopes & Hupalo, 2024; Oliveira *et al.*, 2024). Pequenas e médias empresas enfrentam ainda mais dificuldades

devido à falta de recursos financeiros e acesso limitado a consultorias especializadas (Souza *et al.*, 2023).

À vista disso, percebe-se a crescente preocupação em compreender o que efetivamente a organização detêm de boas práticas ambientais, sociais e de governança, visto que as partes interessadas demandam interesse por informações fidedignas, fazendo-se necessário estabelecer modelos de análise e reconhecimento executados por fontes externas, melhor dizendo, consultorias empresariais especializadas, afim de garantir a lisura na confirmação das práticas de ESG implementadas, quantificadas e noticiadas (Lavin & Montecinos-Pearce, 2021).

### Modelos De Maturidade

Os modelos de maturidade em estágio, de acordo com Chandler (1969) e Haire (1959) manifestam, não são tão contemporâneos na literatura das organizações. Sob uma perspectiva histórica, desde a década de 1950, observa-se que os modelos de maturidade fundamentados em estágios são definidos a partir de características próprias (Smith, Mitchell, & Summer, 1985). Pode-se reconhecer Haire (1959) como um dos precursores a propor o conceito de que as organizações amadurecem por estágios, seguindo um determinado padrão uniforme. Chandler (1969), semelhantemente, instituiu a ideia de estágios no ciclo de vida das organizações em um modelo estruturado, no qual os estágios evoluíam e adequavam-se as estruturas e estratégias organizacionais.

As primeiras publicações do termo modelo de maturidade, ainda nos anos de 1950, abordavam essencialmente, a necessidade humanas, crescimento econômico e progressão de tecnologia das informações em organizações (Röglinger, Pöppelbuß, & Becker, 2012).

O modelo de maturidade proposto por Philip B. Crosby no ano de 1979 foi precursor dos modelos atuais de maturidade (Barra & Ladeira, 2017). O *Quality Management Maturity Grid* [QMMG] é uma matriz de maturidade organizacional concebida por Crosby, publicada pela primeira vez em seu livro *Quality is Free*, também no ano 1979. Esse modelo foi um dos primeiros modelos de maturidade para avaliação da maturidade da qualidade, contendo cinco estágios (incerteza; despertar; esclarecimento; sabedoria; e certeza) de maturidade e seis categorias de medida (compreensão e atitude da gerência; status de qualidade da empresa; resolução de problemas; custo da qualidade com percentual de vendas; medidas de melhoria da qualidade; e sumário das possibilidades da companhia no setor de qualidade) que ajudam o usuário a identificar sua própria situação em relação à maturidade. Este modelo reconhece a

importância de fatores humanos, como liderança, atitude e trabalho colaborativo (Crosby, 1979).

Os princípios desenvolvidos na matriz de maturidade proposto por Crosby, foram adaptados no ano de 1986 pelo *Software Engineering Institute* [SEI] na *Carnegie Mellon University* com o objetivo de criar o *Capability Maturity Model* [CMM] como uma metodologia usada para desenvolver e refinar o processo de desenvolvimento de software de uma organização. O modelo descreve um caminho evolutivo em cinco níveis de processos cada vez mais organizados e sistematicamente mais maduros (Humphrey, 1999).

A partir do momento que o conceito se disseminou, os modelos de maturidade são amplamente utilizados, sendo possível encontra-los em diversas áreas de conhecimento (Caralli, Knight, & Montgomery, 2012), tais como: tecnologia da informação, gestão de processos de negócios, estratégias, gestão de estruturas, gestão de pessoas, desenvolvimento de produtos, tomada de decisão, entre outras (Trentin & Tontini, 2021)

Independentemente do número de modelos elaborados, segundo Fraser, Moultrie e Gregory (2002), modelos de maturidade podem conter os seguintes elementos: (a) número de níveis; (b) descritor do nível; (c) descrição genérica das características de cada nível; (d) número de dimensões ou áreas de processo; (e) número de elementos ou atividade de cada área de processo; e (f) uma descrição de cada atividade que poderia ser realizada em cada nível de maturidade.

Modelos de maturidade permitem medir o *status quo*, bem como viabilizam o processo de melhoria que mais se adapte à organização, permanecendo-se dentro dos critérios estabelecidos de boas práticas exigidos no âmbito específico (Essman, 2009). Elmaallam e Kriouile (2013) definem modelos de maturidade como instrumentos imprescindíveis para assegurar a melhoria contínua dos sistemas e atividades, propiciando a autoavaliação e conferindo uma diretriz das atividades relacionadas às melhores práticas.

Modelos de maturidade, segundo Fraser, Moultrie e Gregory (2002), compartilham o domínio comum de estabelecer um número de dimensões em vários estágios maturidade, com uma definição do desempenho peculiar a todos níveis. De acordo com Caralli, Knight e Montgomery (2012) os modelos de maturidade são determinados ou estabelecidos pelos seguintes componentes: níveis, domínios do modelo, atributos, avaliação e métodos de pontuação e caminhos para a melhoria.

Os modelos de maturidade têm como função instrumentalizar as organizações a fim de misturar elementos para homogeneizar benefícios relacionados às práticas e conhecimentos vivenciados pela organização e grupos de interesse (Trentin, 2021). Usar um modelo de

maturidade, segundo Caralli, Knight e Montgomery (2012), como sustentação para a melhoria dos processos, práticas e desempenho, deverá proporcionar às organizações e às partes interessadas onde se estabelecem, a capacidade de desempenho interno de referência, como catalisar melhorias no desempenho de grupos de interesse e, por fim, de que maneira criar e desenvolver uma linguagem comum.

Carvalho, Rocha e Abreu (2017) expressam que apesar dos modelos de maturidade revelarem diversas limitações, os mesmos facilitam a gestão dos sistemas de informação e o desempenho das organizações. A utilização de modelos para mensurar o nível maturidade, pode ser interpretado como uma representação momentânea do desempenho organizacional em um determinado ponto (Chiesa, Coughlan, & Voss, 1996).

### **Desempenho Organizacional**

O desempenho organizacional pode ser um desafio devido aos seus padrões dispares, incluindo sustentabilidade, lucratividade, satisfazer às propensões dos grupos de interesse e disposição de enfrentar situações atípicas com as mudanças ambientais (Anwar, 2017). Segundo Borman e Motowidlo (1993) o desempenho organizacional deve ser considerado como as ações ou comportamentos pertinentes aos objetivos da organização.

O desempenho organizacional propõe-se a avaliar a eficácia de organizações, por intermédio de indicadores de desempenho, para obtenção de resultados necessários à eficiência do desenvolvimento de atividades e processos organizacionais e obtenção dos objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1992; Peixoto, Musetti, & Mendonça, 2016; Trentin, 2021), contrapondo as metas estipuladas e o desempenho real (Abubakar, 2019).

A organização que detém metas para avaliar seu desempenho, de acordo com Jung e Lee (2013), têm melhor desempenho porque as metas garantem que as atividades e os recursos estejam centrados nas estratégias e objetivos organizacionais e que as partes interessadas compreendam as prioridades do negócio.

Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010) e Durst, Hinteregger e Zieba (2019) salientam que a mensuração do desempenho organizacional propicia realizar comparações de desempenho entre à organização e demais players, sejam eles concorrentes ou de outros ramos. A medição do desempenho também pode asseverar aos investidores qual o potencial de retorno da aplicação de capitais e de forma periódica se as estratégias organizacionais de curto, médio ou longo prazo estão sendo efetivamente executadas.

A criação e a padronização de indicadores podem auxiliar na interação entre diversos grupos de interesse e tomadores de decisão, possibilitando a geração de uma visão sistêmica

que inove a elaboração do planejamento de diferentes serviços e ou produtos (Báscolo, Yavich, & León, 2006; Trentin, 2021). Indicadores de desempenho podem variar conforme as necessidades da organização, estando em consonância com as características e demandas do negócio (Vignochi, Gonçalo, & Rojas Lezana, 2014; Trentin, 2021).

Indicadores são medidas de desempenho que expressam resultados em índices numéricos (Hronec, 1994; Paladini, 2011). O resultado de uma aplicação eficaz de indicadores é o aumento do conhecimento sobre pontos críticos nos processos, permitindo uma avaliação contínua da eficiência destes (Prahinski & Benton, 2004). O monitoramento por indicadores pode contribuir para a melhoria da qualidade, produtividade e redução de custos nas atividades desenvolvidas, quando combinado com outras ferramentas de gestão e alinhado à estratégia das organizações (Schout & Novaes, 2007). Para atingir os resultados necessários, devido a complexidade estratégica das organizações, é necessário aplicar diversos indicadores como instrumentos de gestão (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2018; Trentin, 2021).

De acordo com Trentin (2021) para que o desempenho organizacional possa ser mensurado, faz-se necessário a constituição de um grupo de indicadores econômico/financeiro, operacional, qualidade e relacionamento, para melhor representar a realidade organização. Para Anwar (2017) o desempenho organizacional pode ser avaliado utilizando-se métricas financeiras e não financeiras.

Hamann e Schiemann (2021) expõem que a captura do desempenho organizacional somente é viável se a relação entre eficácia organizacional e desempenho organizacional for estabelecida. À vista disso, Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) destacam que a forma adequada de retratar a eficácia organizacional é fazer uso de conjunto de constructos de desempenho que abarcam, essencialmente, o desempenho social, operacional e organizacional concomitantemente.

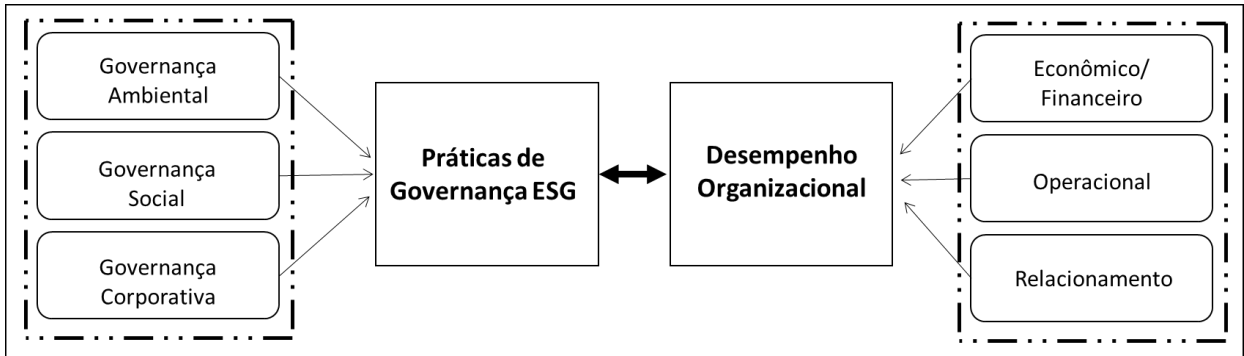
No que se refere ao desempenho social, Wood (1991) destaca que as organizações devem estabelecer políticas e ações voltadas a responsabilidade social, programas com resultados observáveis no que diz respeito as relações sociais comunitárias, de teor afetivo, baseada nos sentimentos e de relações sociais associativas, de teor objetivo, baseada na razão e na união de interesses. Em relação ao desempenho operacional, Combs, Crook e Shook (2005) evidenciam a necessidade de conceber e pôr em prática metas não econômicas no conjunto de atividades que compõem a cadeia de valor de uma organização. Por fim, acerca do desempenho organizacional é resultante da inter-relação entre os atributos, ações e ambiente que compõem uma organização. Tanto o resultado econômico quanto o resultado financeiro, são considerados sinônimos de desempenho organizacional (Hamann *et al.*, 2013).



Os pesquisadores propuseram, com base na revisão da literatura, a seguinte estrutura de pesquisa, conforme ilustrado na Figura 1. Na estrutura proposta, este estudo sugere que existe uma relação associativa entre o nível de maturidade das práticas de governança ESG e o desempenho organizacional.

**Figura 1**

*Representação gráfica das hipóteses do estudo*



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Diante das reflexões apontadas sobre nível de maturidade, governança ESG e desempenho organizacional, foi criado a seguinte hipótese, retratada a seguir:

*H* – O nível de maturidade das práticas de governança ESG possui uma relação associativa com o desempenho organizacional.

### Metodologia

A pesquisa quantitativa utilizou um banco de dados do site Econodata para enviar 450 questionários a lideranças e técnicos responsáveis pelas práticas de governança ESG nas organizações, considerando o *ranking* das 30 maiores empresas em ESG na Região Sul do Brasil. A Econodata é uma empresa de tecnologia que utiliza *Big Data* e inovação como plataforma de prospecção para extrair dados da *internet* e organizar informações das empresas.

A escolha da amostra foi fundamentada em critérios de relevância, representatividade e viabilidade de acesso aos dados. O banco de dados Econodata foi selecionado como fonte principal devido à sua reconhecida expertise no uso de *Big Data* e inovação tecnológica para coleta e organização de informações empresariais. Sua ampla cobertura e confiabilidade permitem acessar dados detalhados e atualizados de empresas ativas no Brasil. Focar nas 30 maiores empresas em ESG da Região Sul do Brasil, segundo rankings públicos e ou indicadores disponíveis, garante que a amostra seja composta por organizações líderes na referida temática. Adicionalmente, a definição do número de 450 questionários responde à necessidade de incluir

diferentes perspectivas internas (lideranças e técnicos responsáveis por ESG), promovendo diversidade de respostas e assegurando robustez estatística para a análise dos resultados.

O instrumento de pesquisa é composto por um total de 27 questões fechadas e seis dimensões, conforme disposto no Anexo A. Na Tabela 3 são apresentadas as dimensões definidas para mensuração das práticas de *Environmental, Social and Governance* [ESG] e o Desempenho Organizacional.

**Tabela 3**

*Constructo de Práticas de Governança ESG e Desempenho Organizacional*

Macro dimensão	Dimensão	Afirmativas
Práticas de Governança ESG	Governança Ambiental	A1; A2; A3; A4; A5.
	Governança Social	A6; A7; A8; A9; A10.
	Governança Corporativa	A11; A12; A13; A14; A15.
Desempenho Organizacional	Econômico/Financeiro	B1; B2; B3.
	Operacional	B4; B5; B6; B7.
	Relacionamento	B8; B9; B10; B11; B12.

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Para analisar o nível de maturidade das práticas de governança ESG, utilizou-se uma escala de maturidade de cinco níveis, conforme disposto na Tabela 4.

**Tabela 4**

*Escala de maturidade de cinco níveis*

Nível	Descrição
Nível 5	Estabelecido, sistêmico e otimizado: completamente implantado, possui indicadores estabelecidos, tem resultados efetivos e exibe melhoria contínua nos últimos 12 meses.
Nível 4	Estabelecido e sistêmico: completamente implantado em uma área ou mais áreas e com indicadores estabelecidos. Os resultados planejados são alcançados
Nível 3	Formalmente estabelecido: implantado formalmente (documentado), mas existem algumas falhas na execução.
Nível 2	Informal ou em fase de implantação: implantação foi iniciado pela organização. Existe um cronograma de implantação.
Nível 1	Inexistência de práticas e padrões: ainda não está implantado ou está sendo implantado informalmente, com resultados instáveis.

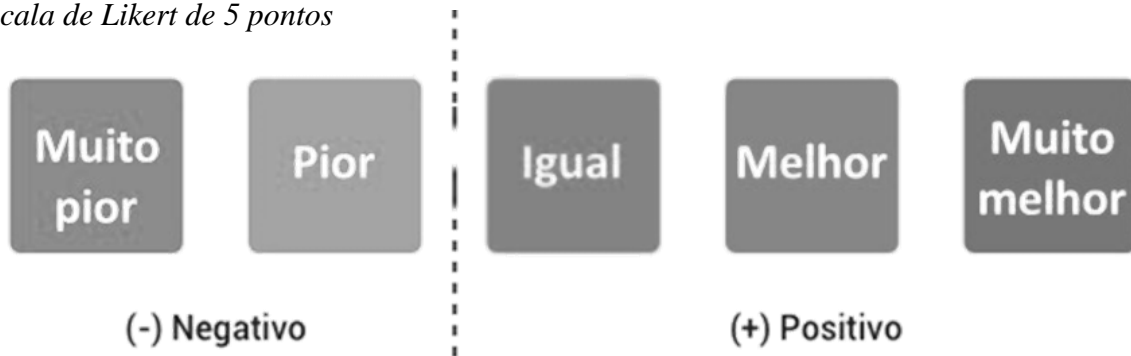
Fonte: adaptado de Trentin (2021, p. 135)



Para avaliar o desempenho organizacional, com base na percepção dos respondentes, foram elaboradas 12 questões, utilizando uma escala *Likert* crescente com pontuações variando entre “1 – muito pior” e “5 – muito melhor” em relação aos resultados anteriores a implementação das práticas de governança ESG (Figura 2).

**Figura 2**

*Escala de Likert de 5 pontos*



*Fonte:* elaborado pelos autores (2024).

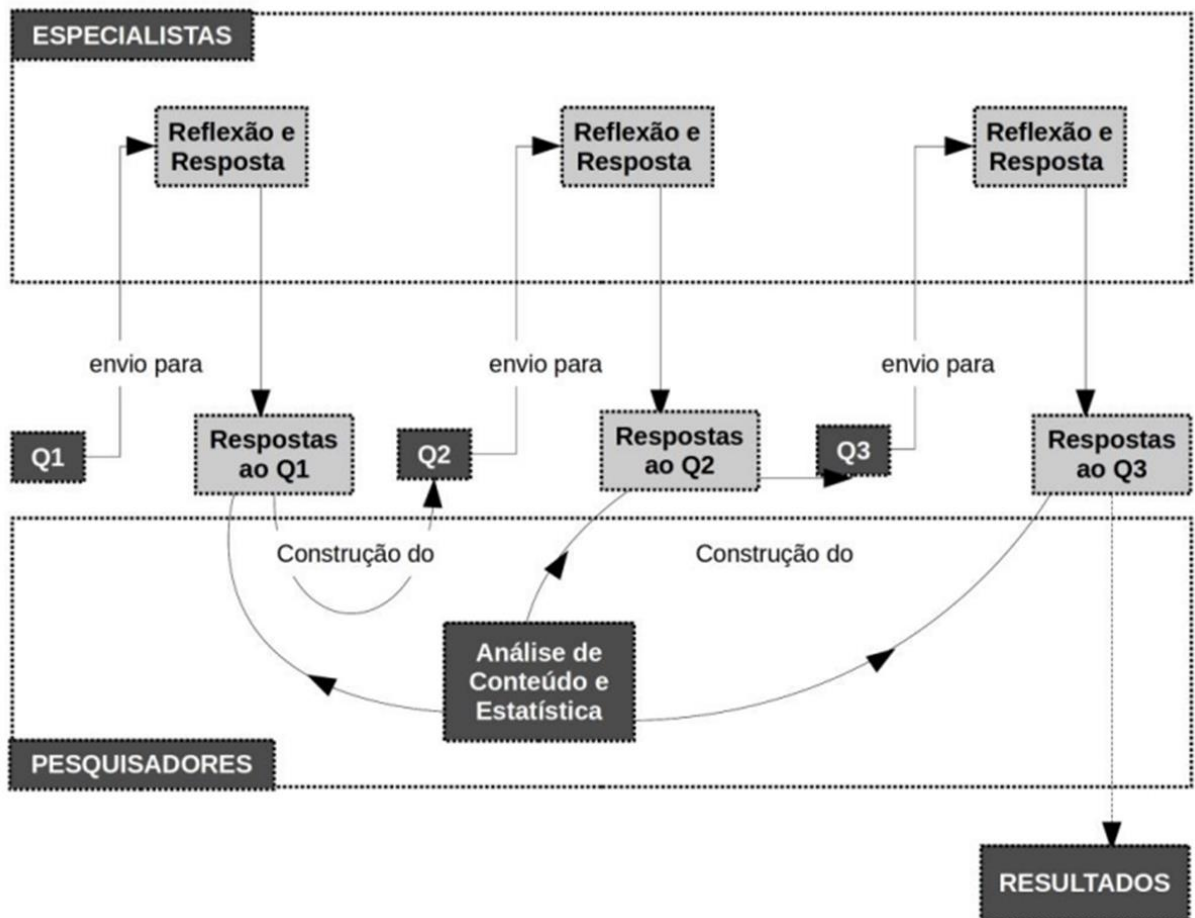
O questionário foi previamente validado por cinco especialistas (professor; consultor; e gestor) em governança ESG, utilizando-se o método de pesquisa Delphi para avaliação das assertivas e posteriormente enviado via e-mail, LinkedIn e WhatsApp, no primeiro trimestre de 2024 em toda a Região Sul do Brasil. Considerado uma técnica de investigação prestigiada, o método Delphi de acordo com Facione (1990), permite congrega um conjunto de pontos de vista de especialistas separados geograficamente, a resultados consistentes sobre proposições complexas e abrangentes.

Um esquema da implementação do método Delphi pode ser observado na Figura 3.



**Figura 3**

*Esquema genérico de implementação do método Delphi com três rodadas*



Fonte: adaptado de Marques e Freitas (2018, p. 395).

Para estabelecer o tamanho ideal da amostra, utilizamos o *software G\*Power* (Faul *et al.*, 2009; Memon *et al.*, 2020) baseado em três preditores para analisar a existência de uma relação associativa entre o nível de maturidade das práticas de ESG e o desempenho organizacional. Seguimos as recomendações feitas por Ringle, Silva e Bido (2014), considerando como parâmetros o tamanho do efeito ( $f^2$ ) = 0,15, a probabilidade de erro ( $\alpha$ ) = 0,05, e um poder (probabilidade de erro  $1-\beta$ ) = 0,95. Seguindo esses critérios, o *software* indicou a necessidade de uma amostra de 74 elementos. Obteve-se, assim, um retorno de 88 questionários, sendo estes validados, com dados completos, sem erros de preenchimento, variância baixa ou incompletude, sendo este o tamanho final da amostra da pesquisa.

Além disso, foi utilizada a análise de correlação canônica no modelo proposto, para identificar a existência, ou não, de relação associativa entre as dimensões pesquisadas. Esta técnica de análise permite avaliar a relação entre múltiplas variáveis dependentes com múltiplas variáveis independentes, métricas ou não métricas (Fávero & Belfiore, 2017).

## Resultados e Discussões

### Caracterização da amostra

Nesta pesquisa somaram-se 88 respondentes de organizações de segmentos disparem sediadas na Região Sul do Brasil. Estas foram caracterizadas com base em alguns critérios: classificação da organização pelo porte (pequeno, médio e grande), número de colaboradores e também pelo segmento mercadológico.

A caracterização com base no porte das organizações demonstrou que as organizações de grande porte (Receita Operacional Bruta [ROB] maior que R\$ 300 milhões.) tiveram maior participação neste estudo, correspondendo 81,8% da amostra (72), seguido de organizações de médio porte (ROB maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões) com 11,4% (10) e as organizações de pequeno porte (ROB maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões) totalizaram 6,8% da amostra (BNDS, 2024).

Quanto à classificação das organizações pelo número de colaboradores, dentre os oitenta e oito participantes da pesquisa, observou-se predominância (78,4%) de organizações acima de 600 colaboradores, seguido das organizações de 301 a 600 colaboradores que representaram 12,5%, organizações com 101 a 300 colaboradores com 6,8% de representação e também demonstrou-se uma pequena representação (2,3%) das organizações com até 100 colaboradores.

A Tabela 5 evidencia a distribuição das organizações de segmentos disparem do Vale do Itajaí quanto ao porte e classificação pelo número de colaboradores.

**Tabela 5**

*Distribuição quanto ao porte organizacional e número de colaboradores*

Porte Organizacional	fI	%	Nº de Colaboradores	fI	%
<b>Pequeno</b> (Faturamento entre 6 a 20 milhões)	6	6,8	Até 100	2	2,3
<b>Médio</b> (Faturamento até 4,8 milhões)	10	11,4	De 101 a 300	6	6,8
<b>Grande</b> (Faturamento superior a 20 milhões)	72	81,8	De 301 a 600	11	12,5
-	-	-	Acima de 600	69	78,4
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,0</b>

*Legenda:* fI - Frequência Relativa Acumulada. *Fonte:* dados da pesquisa (2024).

Ao observar as organizações pelo segmento mercadológico, evidencia-se a predominância de organizações do segmento de papel e celulose com 31,8% (28) da amostra (Tabela 6).

**Tabela 6**

*Distribuição quanto ao segmento mercadológico*

Segmento	fI	%
Alimentício	18	20,5
Armazenamento e Transporte	3	3,4
Florestal	3	3,4
Metal mecânico	4	4,5
Outro	6	6,8
Papel e celulose	28	31,8
Portuário	3	3,4
Química	7	8,0
Serviços	6	6,8
Têxtil	10	11,4
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,0</b>

*Fonte:* dados da pesquisa (2024).

### Análise multivariada da amostra

A confiabilidade das dimensões foi avaliada usando o teste *Alfa de Cronbach*. Nesta pesquisa os valores foram considerados de boa confiabilidade dos dados com coeficientes  $\alpha \geq 0,700$  (Tabela 7).

#### Tabela 7

*Análise de confiabilidade das dimensões*

Dimensões	<i>Alfa de Cronbach</i>	Nº Itens
Governança Ambiental	0,948	5
Governança Social	0,937	5
Governança Corporativa	0,940	5
Econômica/Financeira	0,914	3
Operacional	0,901	4
Relacionamento	0,922	5

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A matriz dos resíduos padronizados do constructo apresentado, demonstrou que a matriz de correlações prevista não se distância da matriz de correlação observada, apresentando menos de 5% de valores fora do intervalo [-2,58; 2,58] recomendado por Hair Jr. *et al.* (2009). A matriz dos resíduos padronizados desta pesquisa apresentou os valores do intervalo [-2,41; 1,99], indicando ausência de problemas de ajuste no constructo estimado.

A multicolinearidade das dimensões foi avaliada usando a estatística de Tolerância ( $< 0,10$ ) e o *Variance Inflation Factor* [VIF] ( $VIF \leq 10$ , a multicolinearidade é aceitável) (Hair Jr. *et al.*, 2009). Verifica-se nesta pesquisa que as dimensões atendem aos requisitos estabelecidos pela literatura.

Para identificar a existência, ou não, de relação entre as dimensões pesquisadas, foi realizada uma análise de correlação canônica para cada dimensão, considerando as variáveis da macro dimensão desempenho organizacional como dependentes e as variáveis da macro dimensão práticas de governança ESG como independentes.

A Tabela 8 apresenta as correlações canônicas obtidas, o  $R^2$  canônico, *Wilks' Lambda*, *Eigenvalue* e o teste de significância realizado. Observa-se que a função canônica 1 foi significativa. As demais funções canônicas não são estatisticamente significativas, pois seus valores de p são superiores ao nível de significância adotado neste estudo, que é de 5%.

Diante disso, o modelo consegue explicar 99,4% da variância dos dados com apenas um discriminante (Autovalor = 3,335) através da função canônica 1. O autovalor indica o grau de superioridade entre as funções (Corrar *et al.*, 2014).

A correlação canônica tem o mesmo poder explicativo que o  $R^2$  de uma análise de regressão, que, quando o valor é elevado ao quadrado, mede o poder explicativo da referida Função (Corrar *et al.*, 2014). De acordo com Corrar *et al.* (2014) um resultado elevado da correlação canônica (0,877) revela um alto poder explicativo da função discriminante. O valor canônico ao quadrado corresponde a 76,9%, portanto, o grau de confiabilidade da função é considerável.

Para testar o nível de significância da função discriminante, ou seja, se o modelo é capaz de separar e classificar bem os grupos, foi realizado o teste lambda de Wilks, também apresentado na Tabela 8. Com resultado de 0,226 para *Wilks' lambda* e um *p-value* < 0,000, podemos dizer que a função discriminante é altamente significativa. Quanto mais próximo de zero for o valor do *Wilks' lambda* teste, isso implica que os dois conjuntos de dados estão bem correlacionados (Corrar *et al.*, 2014).

**Tabela 8**

*Análise da correlação canônica*

Função Canônica	Correlação Canônica	R <sup>2</sup> Canônico	Wilks' lambda	Autovalor	p-value
1	0,877	0,769	0,226	3,335	0,000
2	0,137	0,019	0,980	0,019	0,788
3	0,040	0,001	0,988	0,002	0,711

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A Figura 4 mostra as cargas canônicas cruzadas para a função canônica 1. Quanto maior a carga canônica, mais importante é a variável para derivar a variável estatística canônica (Hair Jr. *et al.*, 2009). Assume-se que a primeira função canônica aproxima os resultados da regressão múltipla, e a variável estatística independente representa o conjunto de dimensões que melhor prevê as três dimensões dependentes, em particular a dimensão Relacionamento.

A carga canônica da primeira função estatística independente possui um padrão homogêneo, onde as cargas variam de -0,854 a -0,828. As cargas canônicas que correspondem à função canônica 1, no primeiro conjunto, mostram uma tendência da dimensão Governança Social (-0,854) ter maior influência na associação do modelo, mostrando que quanto menor o



desenvolvimento e implementação de práticas sociais pela organização, tais como: promover a diversidade e o bem estar dos funcionários; respeitar as relações de trabalho entre empregados e empregadores; promover a segurança e saúde dos funcionários; e criar ações efetivas para melhorar o desenvolvimento das relações existente, menor será o crescimento do desempenho organizacional. Segundo (Pirozzi, 2019) as organizações devem criar e desenvolver adequadamente relacionamentos em diferentes níveis, visto que as relações de confiança mútua podem ser consideradas como fonte de vantagem competitiva a longo prazo. Trentin *et al.* (2016) mencionam a importância da organização desenvolver práticas voltadas ao bem estar, a saúde e segurança, além do cumprimento das normativas legais e normativas técnicas, a fim de garantir uma melhor qualidade de vida no trabalho a todos os funcionários.

A segunda melhor carga canônica (-0,851) observada foi a da dimensão Governança Corporativa, demonstrando que as organizações que não têm desenvolvido boas práticas de governança voltadas a criar mecanismos e regras de *compliance*; código de ética; *Objective Key Results* [OKR]; performance baseada em sustentabilidade; e estrutura organizacional ágil, responsiva e adaptável, menor será a assimilação das leis, normas e regras legislativas e políticas organizacionais e maior será a probabilidade de existir conflito de interesses. De acordo com FIA/USP (2023) as organizações são entidades vivas, direcionadas por princípios e valores próprios, porém ao desviar-se destes, podem se corromper. À vista disso, deve estabelecer um conjunto de disciplinar (*compliance*) para blindar o negócio contra possíveis tentativas de fraudar esses valores organizacionais, tentativas de burlar as leis, mantendo assim as operações e as estratégias sempre em concordância com a postura estabelecida pela organização. Irikefe (2021) menciona que a utilização de OKR contribui para a criação de um ambiente laboral dinâmico, com menos conflitos, tanto para os gestores como para os funcionários, e que exerce um efeito positivo e significativo sobre o desempenho organizacional.

No que diz respeito à dimensão Governança Ambiental (carga canônica de -0,828), é evidente que quanto menor o número de práticas voltadas a gestão de resíduos; instrumentos de desenvolvimento de logísticas reversa; utilização de *Key Performance Indicators* [KPI] para medir e acompanhar o nível de desempenho da cadeia produtiva do negócio; e o uso sustentável da biodiversidade, menor será a capacidade da organização de orquestrar ações e práticas com o propósito de preservar o meio ambiente e garantir um desenvolvimento sustentável para a organização e o planeta. Para Almeida *et al.* (2013) a implantação da logística reversa e uma gestão efetiva de resíduos possibilita a redução de custos e a geração e receita, melhorando assim o desempenho organizacional. Ishaq Bhatti, Awan e Razaq (2014) mencionam que os

*Key Performance Indicators* [KPI] oferecem uma visão clara do desempenho organizacional, por intermédio da mensuração de estratégias ou processo de gestão, melhorando assim o conjunto de etapas consecutivas do negócio. Conforme Gomes Júnior (2012) contrapõe que a evolução das organizações deve ser harmônica, de forma que ocorra não apenas o crescimento econômico, mas também o social e ambiental. Desta forma, as três partes constituintes se tornam interdependentes e formam a sustentação do desenvolvimento sustentável.

No segundo conjunto, igualmente de forma homogênea, a carga canônica das dimensões Relacionamento (-0,826) e Econômico/Financeiro (-0,816) tem maior influência na associação do modelo e, em terceiro lugar, estabeleceu-se a dimensão Operacional. Em relação à dimensão Relacionamento (carga canônica de -0,826), pode-se observar que não desenvolver e aprimorar rotinas que favoreçam a satisfação dos clientes pelo produto e ou serviço oferecidos; ações voltadas a educação, meio ambiente, cultura e qualidade de vida; mecanismos eficientes de governança; meios de minimizar a ausência ou o afastamento não programado de funcionários; e manter um fluxo benéfico de entradas e saídas de pessoas da organização, menor será a capacidade da organização de administrar conflitos, de engajar os funcionários, de realizar uma comunicação mais assertiva, entre outros, influenciando assim o desempenho organizacional. Oliver (2014) define satisfação do cliente por intermédio do entusiasmo do consumidor ao julgar os produtos ou serviços ofertados pelas organizações. Souza e Barro (2019) evidenciam que a adoção de boas práticas de governança corporativa, tendem a contribuir para o crescimento organizacional, bem como assegurar o alcance dos objetivos estratégicos, garantindo assim os resultados determinados.

No que se refere à dimensão Econômico/Financeiro (carga canônica de -0,816), é evidente que quanto menor o nível de conhecimento da organização para responder rapidamente as mudanças mercadológicas; de investimento e de gestão, a fim de manter-se na vanguarda do negócio; comprometer-se-á a capacidade da organização de ampliar a sua receita líquida, de reduzir todos os gastos que assumam expressão orçamental; e compreender de maneira eficiente a saúde financeira, identificando falhas e pontos que possam ser melhorados, menor será EBITDA organizacional. Para Carvalho (2015) o *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* [EBITDA] é considerado uma ferramenta de trabalho para tomada de decisões, fundamental para melhor compreensão do desempenho operacional das organizações. Conforme Kendall (2007) a margem líquida demonstra a saúde financeira do negócio e contribui para melhor tomada de decisão estratégica, determinando a porcentagem de lucro obtida em relação ao faturamento total, favorecendo uma análise mais detalhada da sua gestão

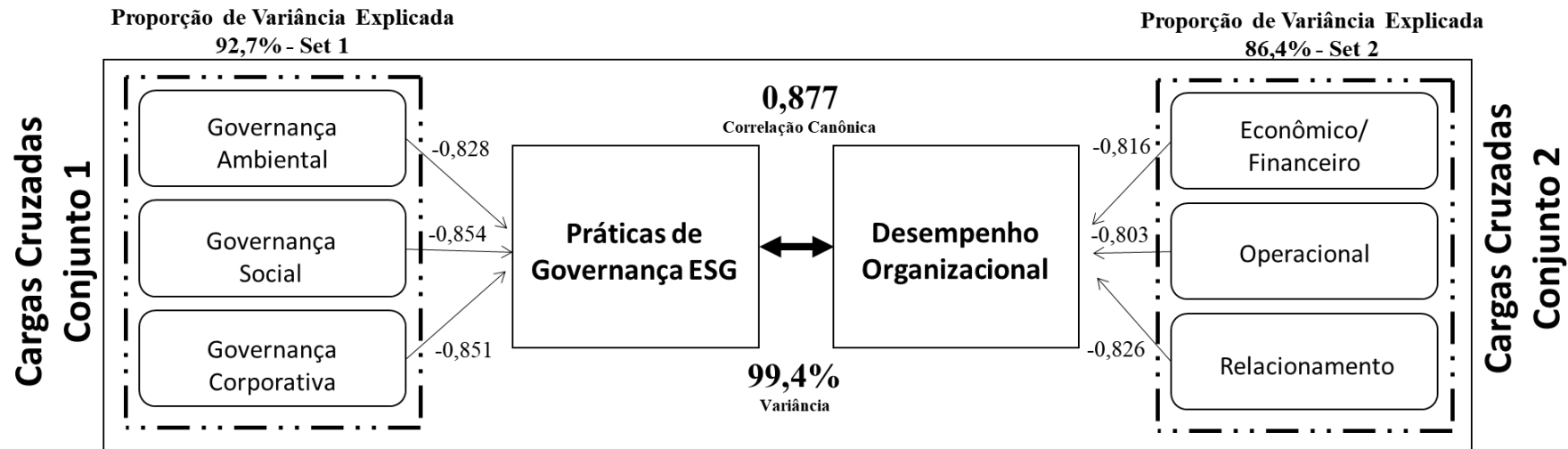
operacional, posicionamento em relação à concorrência e proteção em caso de crises que afetam o negócio.

Em relação a dimensão Operacional (carga canônica de -0,803), podemos observar que quanto menor o nível de conhecimento, experiência e competências na interpretação e assimilação de conhecimentos e tecnologias operativas, tais como: utilização de matriz energética renovável; redução, tratamento e reuso da água (equilíbrio entre produção e consumo); destinação e reaproveitamento de resíduos industriais; e desenvolvimento de pessoas e comunidade local, menor será a capacidade da organização de executar com eficiência, eficácia e efetividade seus processos e rotinas operativos, além de não utilizar-se de bons métodos ou filosofias para produzir com qualidade e realizar boas entregas aos seus clientes. Segundo Rossi *et al.* (2024) a opção das organizações em investir e trabalhar com uma matriz de geração de energia renovável tem grande influência no desempenho organizacional de forma sustentável. Silva (2016) evidencia que a adoção de boas práticas de uso eficiente e minimização do consumo de água no processo produtivo, contribui efetivamente para a redução de desperdício e impacta diretamente no resultado financeiro e operacional do negócio. De acordo com Jabbour *et al.* (2012) o desenvolvimento de pessoas deve ser considerado como projeto e uma combinação de práticas de gestão orientadas para o aperfeiçoamento da eficiência e eficácia operativa na demanda por convergências entre as políticas de gestão de pessoas e um ambiente propício para melhorar o desempenho organizacional.



Figura 4

O caminho da análise da correlação canônica



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A partir das análises realizadas, pode-se inferir que esta pesquisa confirmou a hipótese [H] indicando que o nível de maturidade das práticas de governança ESG possui uma relação associativa com o desempenho organizacional (Wilks's lambda de 0,226 e um p-value < 0,000), representado também por um grande poder de explicação ( $R^2=0,769$ ), conforme demonstrado no modelo desta pesquisa (Figura 4).

### **Nível de maturidade geral da amostra**

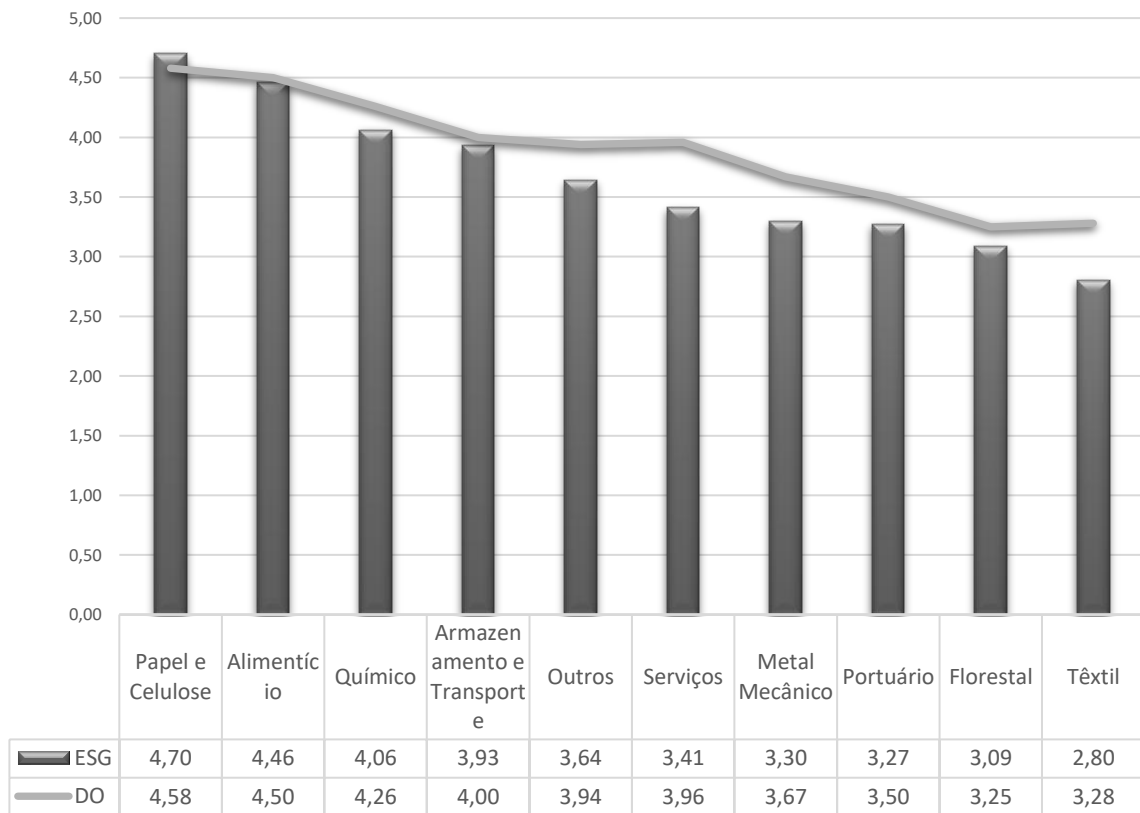
Para definir a maturidade de cada dimensão aplicou-se o valor médio obtido nas afirmativas. Utilizou-se o valor médio porque as dimensões estão mensurando aspectos distintos. Assim, a maturidade total corresponde ao nível atingido pelo todo, e não por suas partes específicas. Segundo Vasconcellos (2002, p. 199) a compreensão do todo exterioriza-se além da existência das partes e “as relações são o que dá coesão ao sistema todo, conferindo-lhe um caráter de totalidade ou globalidade”. Desta forma, estabeleceu-se o nível de maturidade na macro dimensão práticas de governança ESG pelo valor médio alcançado pelas organizações nas três dimensões.

Como resultado, identificou-se que o nível de maturidade de todas as dimensões propostas, foi o valor médio de 4,03 no Nível 4 de maturidade, ou seja, os processos de governança ambiental, social e corporativa estão estabelecidos e sistêmicos, onde as práticas estão completamente implantadas em uma ou mais áreas, com indicadores estabelecidos e os resultados planejados sendo alcançados (Tabela 8).

Como podemos verificar (Tabela 9 e Figura 5), o maior nível de maturidade total obtido entre as práticas de governança ESG é o segmento de papel e celulose com valor médio total de 4,70 no Nível 4 de maturidade, enquanto a menor nível de maturidade pertence ao segmento têxtil com valor médio total de 2,80 no Nível 2 de maturidade.

**Figura 5**

*Nível de maturidade ESG e Desempenho organizacional por segmento*



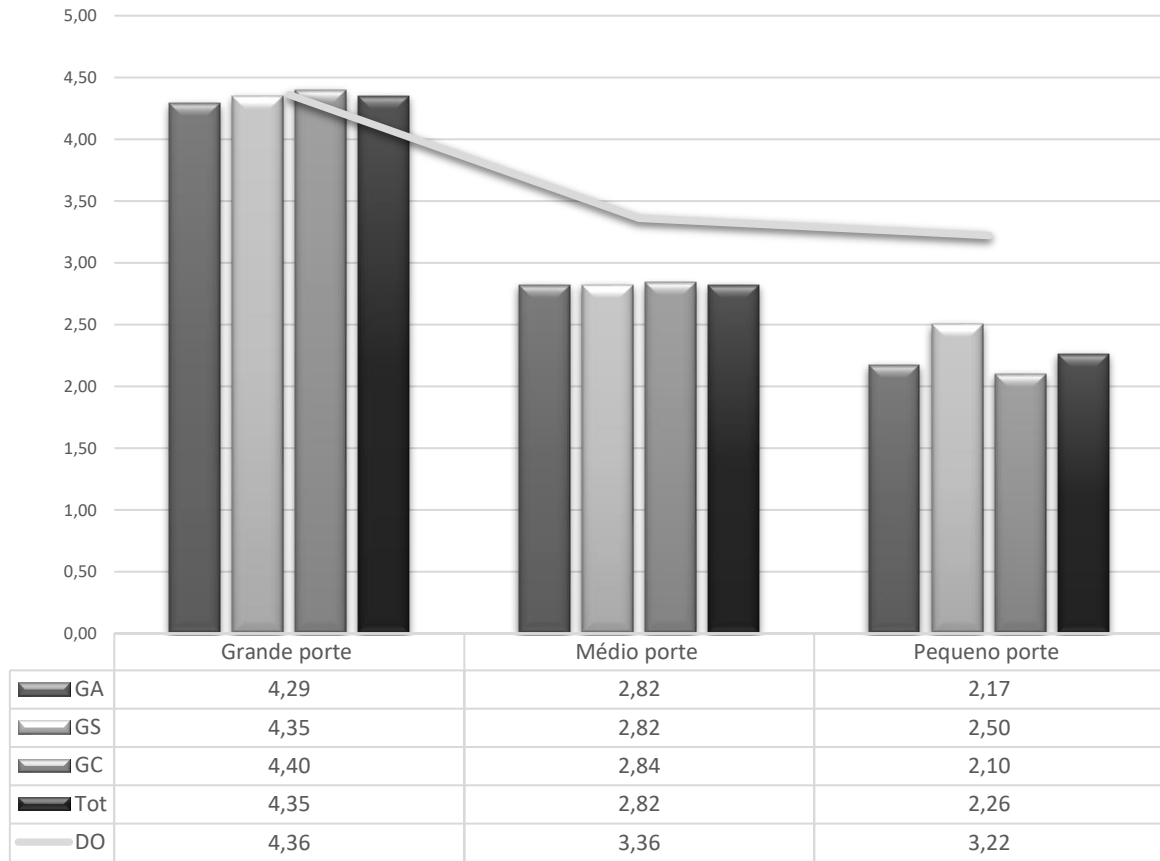
Legenda: ESG – Nível de Maturidade ESG; DO – Desempenho Organizacional. Fonte: dados da pesquisa (2024).

Observa-se o predomínio da maturidade de Nível 3, atingida por 60,0% das organizações participantes desta pesquisa, o que determina que nestas organizações as práticas de governança ESG estão implantadas formalmente (documentado), mas existem algumas falhas na execução. Cabe destacar que 30% das organizações, encontram-se no Nível 4 de maturidade das práticas de governança ESG, ou seja, as práticas estão completamente implantadas em uma ou mais áreas, com indicadores estabelecidos e os resultados planejados sendo alcançados.

Verifica-se também que as empresas de grande porte (Faturamento superior a 20 milhões), compreendendo o agrupamento das três dimensões de governança ESG (Governança ambiental; Governança social; e Governança corporativa), possuem o maior valor médio total de 4,35 no Nível 4 de maturidade entre as empresas pesquisadas pelo porte organizacional (Figura 6).

**Figura 6**

*Nível de maturidade ESG e Desempenho organizacional por dimensão e porte organizacional*



*Legenda:* GA – Governança Ambiental; GS - Governança Social; GC - Governança Corporativa; Tot – Total; DO – Desempenho Organizacional. *Fonte:* dados da pesquisa (2024).

Na Tabela 9 pode-se observar, tanto por segmento mercadológico quanto por porte, que quanto mais elevado o nível de maturidade das práticas de governança ESG, maior é o nível de desempenho organizacional.

Os resultados deste estudo corroboram com os de Daugaard e Ding (2022), Chen e Xie (2022), Fatemi, Glaum e Kaiser (2018) e Yoo e Managi (2021), os quais mencionam que quanto maior o nível de maturidade das práticas de *Environmental, Social and Governance* [ESG], mais elevado será o nível de desempenho organizacional.

Em concordância com os resultados obtidos nesta pesquisa, Díaz, Ibrushi e Zhao (2021) e Kanamura (2021) demonstraram em suas pesquisas que um conjunto de padrões e boas práticas de ESG obtêm vantagens dissemelhantes dentre os demais concorrentes, com uma melhora relevante na percepção pública além de vantagens financeiras e a criação de padrões para aferir melhor o desempenho organizacional.

A mensuração das práticas ESG, de acordo com Giese *et al.* (2019), fortalece a avaliação de desempenho e a percepção dos stakeholders sobre a organização, o que contribui para o desenvolvimento sustentável do negócio. Segundo Gao *et al.* (2021) e Duque-Grisales e Aguilera-Caracuel (2021) as práticas ESG subsidiam a organização a ter uma visão do desempenho a longo prazo. Para Humphrey, Lee e Shen (2012) deve-se compreender, mensurar e avaliar cada eixo do ESG de forma separada, pois as práticas e políticas empresarias podem divergir sobre o nível de maturidade de cada eixo, podendo gerar uma demanda e desempenho organizacional dissemelhantes.



**Tabela 9**

*Nível de maturidade das práticas de governança ESG e desempenho organizacional por segmento mercadológico e porte organizacional*

Segmento Mercadológico	Dimensão			Total	Nível de Maturidade	Dimensão	
	Governança Ambiental	Governança Social	Governança Corporativa			Desempenho Organizacional	Nº de Respondentes
Papel e Celulose	4,66	4,70	4,74	<b>4,70</b>	N-4	4,58	28
Alimentício	4,41	4,43	4,52	<b>4,46</b>	N-4	4,50	18
Químico	4,09	4,06	4,03	<b>4,06</b>	N-4	4,26	7
Armazenamento e Transporte	3,80	3,80	4,20	<b>3,93</b>	N-3	4,00	3
Outros	3,43	3,83	3,67	<b>3,64</b>	N-3	3,94	6
Serviços	3,17	3,53	3,53	<b>3,41</b>	N-3	3,96	6
Metal Mecânico	3,40	3,30	3,20	<b>3,30</b>	N-3	3,67	4
Portuário	3,27	3,33	3,20	<b>3,27</b>	N-3	3,50	3
Florestal	2,93	3,20	3,13	<b>3,09</b>	N-3	3,25	3
Têxtil	2,86	2,78	2,76	<b>2,80</b>	N-2	3,28	10
<b>Total Geral</b>	<b>3,98</b>	<b>4,05</b>	<b>4,06</b>	<b>4,03</b>	<b>N-4</b>	<b>4,16</b>	<b>88</b>

Porte Organizacional	Dimensão			Total	Nível de Maturidade	Dimensão	
	Governança Ambiental	Governança Social	Governança Corporativa			Desempenho Organizacional	Nº de Respondentes
Grande porte (Faturamento superior a 20 milhões)	4,29	4,35	4,40	<b>4,35</b>	N-4	4,36	72
Médio porte (Faturamento entre 6 a 20 milhões)	2,82	2,82	2,84	<b>2,82</b>	N-2	3,36	10
Pequeno porte (Faturamento até 4,8 milhões)	2,17	2,50	2,10	<b>2,26</b>	N-2	3,22	6
<b>Total Geral</b>	<b>3,98</b>	<b>4,05</b>	<b>4,06</b>	<b>4,03</b>	<b>N-4</b>	<b>4,16</b>	<b>88</b>

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Verificou-se também se há alternância entre as variáveis por meio dos valores médios atribuídos às práticas de governança ESG pelo porte das organizações pesquisadas.

Assim, foi utilizado o teste não paramétrico de *Wilcoxon-Mann-Whitney* para duas amostras independentes. O teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* foi usado para determinar se as diferenças nos valores médios atribuídos às práticas de governança ESG pelo segmento mercadológico e porte das organizações são estatisticamente significativos. No teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney (U test)*, *p-value* menores que 0,05 demonstram que os grupos são significativamente diferentes.

No que concerne ao porte das organizações, pode-se observar que os valores médios apresentados das práticas de governança ESG diferem (Tabela 10), principalmente quando comparado os valores médios estabelecidos pelas empresas de grande porte com os valores médios das empresas de médio e pequeno porte, em todas as dimensões pesquisadas. Pode-se constatar que quanto maior o porte organizacional, maior o nível de maturidade e a uniformidade dos conceitos estabelecidos entre práticas de governança ESG nas organizações pesquisadas.

**Tabela 10**

*Wilcoxon-Mann-Whitney teste: porte organizacional*

<i>Wilcoxon-Mann-Whitney (U Test)</i>		Dimensão			Total
		Governança Ambiental	Governança Social	Governança Corporativa	
<b>Pequeno porte e médio porte</b>	Resultado	≠ VM	≅ VM	≠ VM	≠ VM
	<i>p-value</i>	0,027	0,167	0,007	0,005
	<i>U test</i>	31,000	38,500	26,500	25,500
<b>Pequeno porte e grande porte</b>	Resultado	≠ VM	≠ VM	≠ VM	≠ VM
	<i>p-value</i>	0,001	0,001	0,001	0,001
	<i>U test</i>	32,500	35,000	27,500	31,000
<b>Médio porte e grande porte</b>	Resultado	≠ VM	≠ VM	≠ VM	≠ VM
	<i>p-value</i>	0,001	0,001	0,001	0,001
	<i>U test</i>	98,000	85,500	81,000	83,500

Legenda: ≠ (Diferença); ≅ (Similaridade e ou igualdade); VM (Valor Médio). Fonte: dados da pesquisa (2024).

**Considerações Finais**

Em meio à necessidade e inquietação das organizações em buscar soluções para minimizar os impactos ambientais com vistas a um futuro mais sustentável, as práticas corporativas de ESG passaram a modelar a forma como as organizações empreendem suas



ações com base em uma governança socialmente responsável, ecologicamente sustentável e com boas práticas empresariais éticas (Baratta *et al.*, 2023; Setiarini *et al.*, 2023). Este estudo teve como objetivo analisar a existência de uma relação associativa entre o nível de maturidade das práticas de governança ESG e o desempenho organizacional.

A pesquisa mostrou suporte dos dados para com a hipótese formulada, demonstrado que as práticas de governança ESG possuem uma relação associativa com o desempenho organizacional, pois a força de associação entre as dimensões apresentou um coeficiente de variação alto e significativo (0,877 / *p-value* de 0,000), um  $R^2$  canônico de 0,769 considerável e um *Wilks' Lambda* de 0,226 próximo de zero, confirmando assim a hipótese desta pesquisa.

Evidenciou-se que o nível de maturidade de todas as organizações de segmentos disparez sediadas na Região Sul do Brasil pesquisadas considerando todas as dimensões propostas foi o valor médio geral de 4,03, no Nível 4 de maturidade, ou seja, as práticas de governança ESG estão estabelecidas e sistêmicas. Dentre as três dimensões pesquisadas, Governança Corporativa apresentou o maior valor médio com Nível 4 de maturidade. Constatou-se o predomínio do Nível 4 de maturidade entre as indústrias de grande porte e dos segmentos de Papel e Celulose, Alimentício e Químico.

Pode-se observar que as práticas: A empresa possui um código de ética difundido e vivido pelas/os colaboradores/as; A organização assegura o cumprimento da legislação vigente (direitos e deveres), no que diz respeito às relações de trabalho entre empregados e empregadores; A estrutura organizacional é ágil, responsiva e adaptável; e A cadeia produtiva é mapeada, selecionada e ou trabalhada de acordo com indicadores de sustentabilidade, obtiveram o maior valor médio (entre 4,11 e 4,16), no Nível 4 de maturidade.

Cabe destacar que as práticas ESG podem ser incorporadas às estratégias corporativas de diversas maneiras, tais como: utilizar os pilares ESG para orientar decisões; implementar políticas de governança robustas e transparentes para aumentar a confiança de investidores e consumidores; criar programas de diversidade e inclusão, os quais contribuem para uma força de trabalho mais satisfeita, produtiva e engajada; investir em práticas sustentáveis pode mitigar riscos operacionais, como escassez de recursos naturais; desenvolver produtos e serviços ambientalmente conscientes; entre outros. Ou seja, organizações com fortes práticas ESG geram melhor valor financeiro e reputacional, resiliência a crises e destacam-se em *rankings* internacionais de sustentabilidade, agregando assim maior valor aos negócios.

Este estudo contribuiu teoricamente com a proposição de um modelo para avaliar o nível de maturidade das práticas de governança ESG em organizações de segmentos disparez sediadas na Região Sul do Brasil. A contribuição prática reside na compreensão das práticas de



governança ESG provenientes do modelo concebido, oferecendo um instrumento para diagnóstico da maturidade, identificando pontos fortes e pontos que demonstram fragilidade de implantação ou de execução, além da possibilidade da comparação dos resultados obtidos entre as organizações

Este estudo foi tratado com o rigor metodológico necessário, porém é necessário reconhecer algumas limitações. A primeira está relacionada com a amostra obtida, por tratar-se de uma amostra não probabilística e desta forma os dados não podem ser generalizados. Outro ponto relacionado com a amostra está na quantidade modesta de respondentes.

Esta pesquisa foi de natureza transversal ou *cross-sectional*. Assim foi verificado um período de tempo específico para investigação do fenômeno proposto. Um estudo longitudinal poderia ser realizado para verificação do fenômeno, utilizando uma linha de tempo como forma de obter informações que possam atestar a elevação gradativa ou não da maturidade das práticas de governança ESG e a sua relação com o desempenho operacional das organizações pesquisadas.

Em estudos futuros a validade dos resultados obtidos nesta pesquisa poderia ser melhorada, estendendo a amostra para um maior número de organizações. Por fim, sugere-se a utilização de outra abordagem de pesquisa, mista (quantitativa e qualitativa) por exemplo, permitindo que o pesquisador explore diferentes variáveis em contextos distintos, podendo encontrar resultados diferenciados.

### Referências

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. *Pratica Recomendada: ABNT PR 2030:22. Ambiental, Social e Governança (EGS) – Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações*. Rio de Janeiro: ABNT, 2022. <https://www.abntcatalogo.com.br/pnm.aspx?Q=UXQxbi8zRHdyTWtIRIF6R1VFam0xanVEdmF0dFN2Z0pMZ1gzSGdQeklodz0=>
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Ahloklo, Y., & Lind, C. (2019). E, S or G? A study of ESG score and financial performance. Master of Science Thesis. KTH Skolan for Industriell Teknik Och Management.
- Alástico, G. P., & Toledo, J. C. D. (2013). Hospital Accreditation: a proposal of framework for implementation. *Gestão & Produção*, 20, 815-831. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000011>
- Almeida, C. S. L., da Silva Gomes, S. M., Azevedo, T. C., Ribeiro, M. A., & Baqueiro, A. G. M. (2013). Gestão de resíduos, desempenho organizacional e logística reversa na

construção civil. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende:[sn]*, 01-11. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/21218389.pdf>

- Amcham Brasil. (2024). *Estudo sobre sustentabilidade e ESG no Brasil: Avanços e desafios para as empresas brasileiras*. <https://www.amcham.com.br>
- Anwar, K. (2017). Analyzing the conceptual model of service quality and its relationship with guests' satisfaction: a study of hotels in erbil. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 25(2), 1-16. <https://doi.org/10.21776/ub.ijabs.2017.25.2.01>
- Archer, M. (2024). Governing through ESG and the green spirit of asset manager capitalism. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 56(2), 662-678. <https://doi.org/10.1177/0308518X231156611>
- Atchabahian, A. C. R. C. (2024). *ESG: Teoria e prática para a verdadeira sustentabilidade nos negócios*. 1ª edição. Editora Saraiva, 215 p.
- Baratta, A., Cimino, A., Longo, F., Solina, V., & Verteramo, S. (2023). The impact of ESG practices in industry with a focus on carbon emissions: Insights and future perspectives. *Sustainability*, 15(8), 6685. <https://doi.org/10.3390/su15086685>
- Barbosa, R. D. A. (2019). *Alinhamento da materialidade à distribuição de valor aos stakeholders e sua relação com o desempenho*. Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo/SP.
- Barra, G. M. J., & Ladeira, M. B. (2017). Maturity model for certification process in agroindustrial system coffee. *REGE-Revista de Gestão*, 24(2), 134-148. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.004>
- Báscolo, E., Yavich, N., & Sánchez de León, A. (2006). El proceso de interacción investigadores y tomadores de decisiones: un estudio de caso. *Cadernos de Saúde Pública*, 22, S47-S56. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2006001300014>
- Billio, M., Costola, M., Hristova, I., Latino, C., & Pelizzon, L. (2021). Inside the ESG ratings:(Dis) agreement and performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1426-1445. <https://doi.org/10.1002/csr.2177>
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. (2024). *Classificação de porte conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas*. <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 71-98. [https://digitalcommons.usf.edu/psy\\_facpub/1111](https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1111)
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2010). Performance Evaluation of Tangible and Intangible Aspects of the Market Area: a case study in a medium industrial company. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 12, 425-446. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v12i37.726>

- Bresciani, S., Ferraris, A., Santoro, G., & Nilsen, H. R. (2016). Wine sector: companies' performance and green economy as a means of societal marketing. *Journal of Promotion Management*, 22(2), 251-267.  
<https://doi.org/10.1080/10496491.2016.1121753>
- Burmester, H., Pereira, J. C. R., & Scarpi, J. M. (2007). Management model for healthcare organizations. *Rev.adm. saúde*, 125-132.  
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/ses-9775>
- Caralli, R., Knight, M., & Montgomery, A. (2012). Maturity models 101: A primer for applying maturity models to smart grid security, resilience, and interoperability. *Software engineering institute: Carnegie Mellon University*.  
[https://gridwiseac.org/pdfs/forum\\_papers12/knight\\_paper\\_gi12.pdf](https://gridwiseac.org/pdfs/forum_papers12/knight_paper_gi12.pdf)
- Cars, M., & West, E. E. (2015). Education for sustainable society: attainments and good practices in Sweden during the United Nations Decade for Education for Sustainable Development (UNDESD). *Environment, Development and Sustainability*, 17, 1-21.  
<https://doi.org/10.1007/s10668-014-9537-6>
- Carvalho, A. J. V. (2016). *Modelo de Maturidade para a Gestão dos Sistemas de Informação Hospitalares*. Doutoramento em Investigación en Tecnoloías da Información, Universidade de Santiago de Compostela – USC, Santiago de Compostela, Espanha.
- Carvalho, J. V., Rocha, Á., & Abreu, A. (2019). Maturity of hospital information systems: Most important influencing factors. *Health informatics journal*, 25(3), 617-631.  
<https://doi.org/10.1177/1460458217720054>
- Carvalho, V. J. R. (2015). *Das razões da utilização do EBITDA por profissionais de mercado: uma contribuição prática*. Dissertação de Mestrado em Controladoria Empresarial. Universidade Presbiteriana Mackensi. São Paulo/SP.
- Chandler Jr, A. D. (1969). Strategy and structure: *Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press. <https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/705027/a973f694aaace073aeb1cfce037f3b11.pdf>
- Chen, Z., & Xie, G. (2022). ESG disclosure and financial performance: Moderating role of ESG investors. *International Review of Financial Analysis*, 83, 102291.  
<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102291>
- Chiesa, V., Coughlan, P., & Voss, C. A. (1996). Development of a technical innovation audit. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 13(2), 105-136.  
<https://doi.org/10.1111/1540-5885.1320105>
- Combs, J. G., Russell Crook, T., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In *Research methodology in strategy and management*, 2(5), 259-286. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(05)02011-4)
- Corrar, L., Paulo, E., Dias Filho, J. M., & Rodrigues, A. (2014). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. 1ª edição. Editora Atlas, 568 p.



- Costa, E., & Ferezin, N. B. (2021). ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. *Revista Alterjor*, 24(2), 79-95. <https://orcid.org/0000-0002-3416-3815>
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. First Edition. Publisher McGraw-Hill, 309 p.
- Cruz, A. (2021). *Introdução ao ESG: Meio Ambiente, Social e Governança Corporativa*. 2ª edição. Editora Scortecci, 160 p.
- Curtice, R. M. (2006). Stakeholder analysis: the key to balanced performance measures. *BP Trends*, April, 1-7. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=71157e67cd40ebae b8287e75402deca829c7edb5>
- Dalal, K. K., & Thaker, N. (2019). ESG and corporate financial performance: A panel study of Indian companies. *IUP Journal of Corporate Governance*, 18(1), 44-59. [https://www.researchgate.net/publication/371177996\\_ESG\\_and\\_Corporate\\_Financial\\_Performance\\_A\\_Panel\\_Study\\_of\\_Indian\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/371177996_ESG_and_Corporate_Financial_Performance_A_Panel_Study_of_Indian_Companies)
- Daugaard, D., & Ding, A. (2022). Global drivers for ESG performance: The body of knowledge. *Sustainability*, 14(4), 2322. <https://doi.org/10.3390/su14042322>
- Díaz, V., Ibrushi, D., & Zhao, J. (2021). Reconsidering systematic factors during the COVID-19 pandemic—The rising importance of ESG. *Finance Research Letters*, 38, 101870. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101870>
- Duque-Grisales, E., & Aguilera-Caracuel, J. (2021). Environmental, social and governance (ESG) scores and financial performance of multilatinas: Moderating effects of geographic international diversification and financial slack. *Journal of Business Ethics*, 168(2), 315-334. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04177-w>
- Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 105, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.002>
- Elmaallam, M., & Kriouile, A. (2013). Toward a maturity model development process for information systems (MMDePSI). *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*, 10(3), 118. <https://www.semanticscholar.org/paper/Toward-a-Maturity-Model-Development-Process-for-Elmaallam-Kriouile/9846dbf5d2b671262b6550236950a4a469812628>
- Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M. Á., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J. M., & Muñoz-Torres, M. J. (2019). Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles. *Sustainability*, 11(3), 915. <https://doi.org/10.3390/su11030915>
- Esmail, L., Moore, E., & Rein, A. (2015). Evaluating patient and stakeholder engagement in research: moving from theory to practice. *Journal of comparative effectiveness research*, 4(2), 133-145. <https://doi.org/10.2217/cer.14.79>

- Essmann, H. E. (2009). *Toward innovation capability maturity*. Doctoral dissertation, PhD Thesis. Stellenbosch University – SU, Stellenbosch, South Africa,
- Facione, P. (1990). *Critical thinking: A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction* (The Delphi Report). American Philosophical Association, Newark, Del, 112 p.
- Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global finance journal*, 38, 45-64. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Fávero, L. P. L., & Belfiore, P. P. (2017). *Manual de Análise de Dados - Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. 1ª edição. Editora GEN LTC, 1216 p.
- FGV – Fundação Getúlio Vargas. (2024). *ESG: Anuário revela as 100 empresas que lideram a sustentabilidade no Brasil*. <https://integridadeesg.insightnet.com.br/anuario-integridade-ESG-2024.pdf>
- FIA/USP - Fundação Instituto de Administração (USP). (2023). *Compliance: entenda o que é, tipos e como aplicar nas empresas?* FIA Business School. <https://fia.com.br/blog/compliance/>
- Fraser, P., Moultrie, J., & Gregory, M. (2002). The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. In *IEEE international engineering management conference* (Vol. 1, pp. 244-249). IEEE. <https://10.1109/IEMC.2002.1038431>
- Freeman, R. E. (2017). Five challenges to stakeholder theory: A report on research in progress. In *Stakeholder management* (Vol. 1, pp. 1-20). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000001>
- Gao, S., Meng, F., Gu, Z., Liu, Z., & Farrukh, M. (2021). Mapping and clustering analysis on environmental, social and governance field a bibliometric analysis using Scopus. *Sustainability*, 13(13), 7304. <https://doi.org/10.3390/su13137304>
- Gericke, R. C., Gericke, & Torregrosa. (2018). *Corporate governance and risk management in financial institutions*. Springer International Publishing Ag, Part Of Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-67311-0>
- Giese, G., Lee, L. E., Melas, D., Nagy, Z., & Nishikawa, L. (2019). Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance. *The Journal of Portfolio Management*, 45(5), 69-83. <https://doi.org/10.3905/jpm.2019.45.5.069>
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>



- Gomes Júnior, F. S. (2012). Desenvolvimento Sustentável: conceitos, modelos e propostas para mensurações. *Revista Ambientale*, 3(3), 85-98. <https://periodicosuneal.emnuvens.com.br/ambientale/article/view/87>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6ª edição. Editora Bookman, 688 p.
- Haire, M. (1959). Biological models and empirical histories of the growth of organizations. *Ekistics*, 263-269. <https://gwern.net/doc/sociology/1959-haire.pdf>
- Hamann, P. M., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45-65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.012>
- Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L., & Guenther, T. W. (2013). Exploring the dimensions of organizational performance: A construct validity study. *Organizational research methods*, 16(1), 67-87. <https://doi.org/10.1177/1094428112470007>
- Hill, J. (2020). Environmental, Social, and Governance (ESG) investing: A balanced analysis of the theory and practice of a sustainable portfolio. 1st edition. Publisher Academic Press, 370 p.
- Hronec, S. M. (1994). *Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. 1ª edição. Editora Makron books, 240 p.
- Humphrey, J. E., Lee, D. D., & Shen, Y. (2012). Does it cost to be sustainable?. *Journal of Corporate Finance*, 18(3), 626-639. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.03.002>
- Humphrey, W. S. (1999). Pathways to process maturity: The personal software process and team software process. *SEI Interactive*, 2(2), 1-17. [https://www.academia.edu/9604756/Pathways\\_to\\_Process\\_Maturity\\_The\\_Personal\\_Software\\_Process\\_and\\_Team\\_Software\\_Process](https://www.academia.edu/9604756/Pathways_to_Process_Maturity_The_Personal_Software_Process_and_Team_Software_Process)
- Irikefe, P. O. (2021). Effect of objectives and key results (OKR) on organizational performance in the hospitality industry. *International Journal of Research Publication*, 91(1), 185-195. <https://doi.org/10.47119/IJRP1009111220212596>
- Ishaq Bhatti, M., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48, 3127-3143. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9945-y>
- Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. D. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. D. S. (2012). Human resource management and operational performance: empirical evidence. *Gestão & Produção*, 19, 347-360. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200009>
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of operations Management*, 22(1), 23-38. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.001>

- Jung, C. S., & Lee, G. (2013). Goals, strategic planning, and performance in government agencies. *Public Management Review*, 15(6), 787-815.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2012.677212>
- Kanamura, T. (2021). Risk mitigation and return resilience for high yield bond ETFs with ESG components. *Finance Research Letters*, 41, 101866.  
<https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101866>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. 1st edition. Harvard Business Press Publisher, 320p.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. 1st edition. Harvard Business Review Press Publisher, 64 p.
- Kendall, G. I. (2007). *Visão viável: transformando o faturamento em lucro líquido*. 1ª edição. Editora Bookman, 160 p.
- Kirrane, J. F. (2009). *Dimensions of growth: A Maturity Model for continuous quality improvement of a clinical*. Doctoral dissertation. College of Business, Public Policy and Law, National University of Ireland, Galway, Ireland.
- Kolukısa Tarhan, A., Garousi, V., Turetken, O., Söylemez, M., & Garossi, S. (2020). Maturity assessment and maturity models in health care: A multivocal literature review. *Digital health*, 6, 2055207620914772. <https://doi.org/10.1177/2055207620914772>
- Koroleva, E., Baggieri, M., & Nalwanga, S. (2020). Company performance: Are environmental, social, and governance factors important. *International Journal of Technology*, 11(8), 1468-1477. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v11i8.4527>
- Lavin, J. F., & Montecinos-Pearce, A. A. (2021). ESG disclosure in an emerging market: an empirical analysis of the influence of board characteristics and ownership structure. *Sustainability*, 13(19), 10498. <https://doi.org/10.3390/su131910498>
- Liao, H. T., Pan, C. L., & Zhang, Y. (2023). Collaborating on ESG consulting, reporting, and communicating education: Using partner maps for capability building design. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1119011.  
<https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1119011>
- Lopes, M. A., & Hupaló, L. (2024). Avaliação dos indicadores de ESG das empresas de Santa Catarina atendidas pelo Programa Brasil Mais Produtivo. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 14, 1-15. <https://doi.org/10.22279/navus.v14.1922>
- Manrique, S., & Martí-Ballester, C. P. (2017). Analyzing the effect of corporate environmental performance on corporate financial performance in developed and developing countries. *Sustainability*, 9(11), 1957. <https://doi.org/10.3390/su9111957>
- Marques, J. B. V., & de Freitas, D. (2018). The DELPHI method: characterization and potentialities for educational research. *Pro-Posições*, 29(2), 389.  
<https://doi.org/10.1590/1980-6248-2015-0140>

- Martins, J. A. R. C. (2015). *Gestão de expectativas de partes interessadas: proposta de modelo*. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, Universidade Nova Lisboa, Lisboa, Portugal
- Matsue, C. (2022). Estudo mostra quais são as empresas campeãs em ESG do Brasil na opinião de consumidores. *Valor Investe*.  
<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2022/06/15/estudo-mostra-quais-sao-as-empresas-campeas-em-esg-do-brasil-na-opinio-de-consumidores.ghtml>
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J. H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), 1-20. [https://doi.org/10.47263/JASEM.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.4(2)01)
- Nascimento, J. O. (Ed.). (2021). *ESG o cisne verde eo capitalismo de stakeholder: a tríade regenerativa do futuro global*. 1ª edição. Editora Thomson Reuters, 1089p.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer: A behavioral perspective on the consumer*. 2nd edition. Publisher Routledge, 544 p.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.  
<https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Paladini, E. P. (2011). *Avaliação Estratégica Da Qualidade*. 2ª edição. Editora Atlas, 256p.
- Pavão, Y. M. P., & Rossetto, C. R. (2015). Stakeholder management capability and performance in Brazilian cooperatives. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 17(55), 870-889. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2125>
- Peixoto, M. G. M., Musetti, M. A., & Mendonça, M. C. A. (2016). Pesquisa bibliográfica sob a perspectiva do método de revisão sistemática: proposta de contextualização do desempenho de organizações hospitalares. In *Anais. João Pessoa, PB: Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo-USP*.
- Picchiai, D. (2009). *Parâmetros e indicadores de dimensionamento de pessoas*. Relatório 25/2009. GV Pesquisas. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo.  
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13427>
- Pinheiro, R. D. G. (2023). *Impacto no desempenho de índices ESG: um estudo comparativo no Brasil e em mercados internacionais*. Mestrado em Administração e Controladoria. Universidade Federal do Ceará – UFC. Fortaleza/CE.
- Pirozzi, M. (2019). *The stakeholder perspective: Relationship management to increase value and success rates of projects*. 1st edition. Publisher Taylor & Francis, 170 p.
- Popova, O. H. (2020). Inclusive development: a new concept or an update of the sustainable development concept?. *Economy and forecasting*, 1, 112-123.  
<https://doi.org/10.15407/econforecast.2020.01.112>



- Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of operations management*, 22(1), 39-62. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.005>
- PRI – Principles for Responsible Investment. (2019). *PRI Reporting Framework 2019: Strategy and Governance*. [https://www.unpri.org/Uploads/x/a/b/strategyandgovernance2019\\_501247.pdf](https://www.unpri.org/Uploads/x/a/b/strategyandgovernance2019_501247.pdf)
- PROPMARK. (2023). *Quantas empresa no Brasil possuem prática de ESG em suas estratégias*. <https://propmark.com.br/78-4-das-empresas-do-brasil-inseriram-esg-nas-estrategias-diz-pesquisa/>
- Puzzonia, M. (2018). The Impact of ESG Investment, How Company and University can Collaborate to Realize It with Local Innovation. *Journal of Intercultural Management*, 10(3), 171-194. <https://doi.org/10.2478/joim-2018-0022>
- Ramos, A. W., & Miyake, D. I. (2010). Desenvolvendo indicadores de produtividade e qualidade em hospitais: uma proposta de método. *Produto & Produção*, 11(2). <https://doi.org/10.22456/1983-8026.7517>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Structural equation modeling with the SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business process management journal*, 18(2), 328-346. <https://doi.org/10.1108/14637151211225225>
- Rossi, V. S. L., Triches, D., Camargo, M. E., da Motta, M. E. V., & Priesnitz, M. C. (2024). Renewable energies for sustainable organizational development. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(1), 1550-1566. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3436>
- Ruiz-Blanco, S., Romero, S., & Fernandez-Feijoo, B. (2022). Green, blue or black, but washing—What company characteristics determine greenwashing?. *Environment, Development and Sustainability*, 24(3), 4024-4045. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01602-x>
- Salvo, M. A. (2022). *O que é ESG: Environmental, Social, and Corporate Governance*. Ebook Sankhya. <https://www.sankhya.com.br/blog/o-que-e-esg-environmental-social-and-corporate-governance/>
- Schout, D., & Novaes, H. M. D. (2007). Do registro ao indicador: gestão da produção da informação assistencial nos hospitais. *Ciência & Saúde Coletiva*, 12, 935-944. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232007000400015>
- Setiarini, A., Gani, L., Diyanty, V., & Adhariani, D. (2023). Strategic orientation, risk-taking, corporate life cycle and environmental, social and governance (ESG) practices: Evidence from ASEAN countries. *Business Strategy & Development*, 6(3), 491-502. <https://doi.org/10.1002/bsd2.257>

- Shaikh, I. (2022). Environmental, social, and governance (ESG) practice and firm performance: an international evidence. *Journal of Business Economics and Management*, 23(1), 218-237. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16202>
- Sherwood, M. W., & Pollard, J. (2023). *Responsible investing: An introduction to environmental, social, and governance investments*. 2nd edition. Publisher Routledge, 241 p.
- Silva, P. C. D. (2016). *Avaliação de práticas de produção mais limpa e sua relação com o desempenho organizacional: survey no setor têxtil brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo/SP.
- Sklarew, D. (2022). Transparency: Key to Transforming Environmental, Social, and Governance (ESG) to Benefit All. *Environmental Science and Policy*. George Mason University. [https://www.researchgate.net/publication/368874555\\_Transparency\\_Key\\_to\\_Transforming\\_Environmental\\_Social\\_and\\_Governance\\_ESG\\_to\\_Benefit\\_All](https://www.researchgate.net/publication/368874555_Transparency_Key_to_Transforming_Environmental_Social_and_Governance_ESG_to_Benefit_All)
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2018). *Administração da produção*. 8ª edição. Editora Atlas, 856 p.
- Smits, P. A., Champagne, F., Contandriopoulos, D., Sicotte, C., & Préval, J. (2008). Conceptualizing performance in accreditation. *International Journal for Quality in Health Care*, 20(1), 47-52. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm056>
- Souza, I. P., Bueno, A., Angelo, É. L., & de Almeida Santos, F. (2023). Análise do cálculo do score ESG adotada por bancos e financeiras para a concessão de crédito. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 14(1), 129-139. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2023v14i1p129-139>
- Souza, J. P. C., & Barro, L. A. M. (2019). Práticas de governança corporativa e seus efeitos sobre o desempenho organizacional em pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 4(02), 59-78. <https://10.20872/24478407/regmpe.v4n2p59-78>
- Stocker, F., de Souza Moura–FECAP, A., do Sacramento, D. S. S., & dos Santos, E. G. (2019). Managing for stakeholders and the influence on corporate social and financial performance. *Congresso Internacional de Administração – Administração 4.0*, 30 de setembro a 04 de outubro, Ponta Grossa/PR
- Tarmuji, I., Maelah, R., & Tarmuji, N. H. (2016). The impact of environmental, social and governance practices (ESG) on economic performance: Evidence from ESG score. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(3), 67. <https://doi.org/10.18178/ijtef.2016.7.3.501>
- Trentin, L. (2021). *Modelo de maturidade de gestão de relacionamento com stakeholders e a relação com o desempenho hospitalar*. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração. Universidade Regional de Blumenau - FURB, Blumenau/SC.

- Trentin, L., & Tontini, G. (2021). Hospital management maturity models: literature review. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 18(3).  
<https://doi.org/10.4013/base.2021.183.01>
- Trentin, L., Santos, A. J., Batiz, E. C., & Duarte, M. A. T. (2016). Qualidade de vida em uma empresa têxtil: levantamento do nível de satisfação dos funcionários. *Revista ESPACIOS/ 37(7)*, Año 2016.
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*, 55(1), 101149.  
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2022.101149>
- Van Duuren, E., Plantinga, A., & Scholtens, B. (2016). ESG integration and the investment management process: Fundamental investing reinvented. *Journal of business ethics*, 138, 525-533. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2610-8>
- Vasconcellos, M. J. E. (2002). *Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência*. 10ª edição. Editora Papirus, 272p.
- Velte, P. (2017). Does ESG performance have an impact on financial performance? Evidence from Germany. *Journal of global responsibility*, 8(2), 169-178.  
<https://doi.org/10.1108/JGR-11-2016-0029>
- Vieira, D. K., Detoni, D. J., & Braum, L. D. S. (2006). Indicadores de qualidade em uma unidade hospitalar. *Anais do III SEGeT–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.  
[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/680\\_Indicadores%20de%20qualidade%20em%20uma%20Unidade%20Hospitalar.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/680_Indicadores%20de%20qualidade%20em%20uma%20Unidade%20Hospitalar.pdf)
- Vignochi, L., Gonçalo, C. R., & Rojas Lezana, Á. G. (2014). How do hospital managers use performance indicators?. *Revista de Administração de Empresas*, 54(5), 496-509.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-759020140504>
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
- Yoo, S., & Managi, S. (2022). Disclosure or action: Evaluating ESG behavior towards financial performance. *Finance research letters*, 44, 102108.  
<https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102108>
- Zehir, C., Çınar, F., & Şengül, H. (2016). Role of stakeholder participation between transparency and qualitative and quantitative performance relations: an application at hospital managements. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 234-245.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.134>